

**PENGARUH KEMAMPUAN INDIVIDU, KEPEMIMPINAN
DAN MOTIVASI TERHADAP PERILAKU
PIMPINAN PROYEK DAN BENDAHARAWAN PROYEK
DI PEMERINTAH KABUPATEN KUDUS**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2**

**Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
Program Studi Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi Magister Administrasi Publik**



Diajukan oleh :

**SETYONO
D4E000125**

kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG**

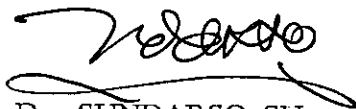
LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH KEMAMPUAN INDIVIDU, KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP PERILAKU PIMPINAN PROYEK DAN BENDAHARAWAN PROYEK DI PEMERINTAH KABUPATEN KUDUS

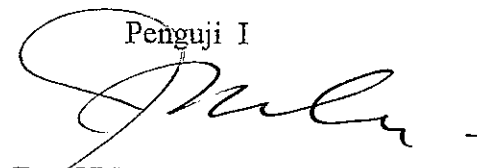
NAMA : S E T Y O N O
NIM : D4E000125

Telah dipertahankan di depan Penguji
Tanggal 29 Juni 2002

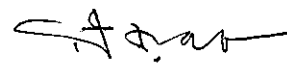
Pembimbing I


Drs. SUNDARSO, SU

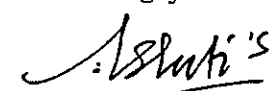
Penguji I


Drs. YUSMILARSO, MA



Pembimbing II


Drs. HARDI WARSONO, MTp

Penguji II


Dra. RETNOSUNU ASTUTI, MSI

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister Sain
Tanggal 29 Juni 2002


Ketua

P. WARELLA, MPA, Ph.D

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, Juni 2002

Penulis



SETYONO

ABSTRACT

The aim of this research is to examine the influence of personal ability, leadership and motivation for the working behavior of project leader dan project treasurer. The method of this reseach is using survey approach in the government of Kudus regency and its population is project leader and project treasurer, and it will be analized using for formulation of Kendall Rank, Kendall Concordation and Determination of cooficience. Conclusion of this research analysis is there is a positive relation between variable of personal ability, leadership and motivation with working behavior, and quantity of variable influence for the working behavior is 30 %.

A B S T R A K

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji pengaruh kemampuan individu, kepemimpinan dan motivasi terhadap perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek. Metode penelitian dengan menggunakan pendekatan penelitian survey, dengan lokasi penelitian di Pemerintah Kabupaten Kudus sebagai populasinya yaitu Pimpinan Proyek dan bendaharawan Proyek, selanjutnya dianalisa dengan rumus rank kendall, konkordinasi kendall dan koofisien determinasi. Kesimpulan dari analisa penelitian tersebut adalah terdapat hubungan positif antara variabel kemampuan individu, kepemimpinan dan motivasi dengan perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek serta besarnya pengaruh variabel tersebut terhadap perilaku adalah sebesar 30 %.

RINGKASAN

Berdasarkan hasil data sekunder hasil pengawasan Tahun 2001 yang mengalami kenaikan temuan penyimpangan cukup tinggi bila dibandingkan dengan tahun sebelumnya, yang diduga akibat dari perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek yang kurang mematuhi ketentuan, malas dalam mengawasi proyek, kurang teliti dalam pembuatan pemukiman, kurang disiplin dan kekeliruan lainnya. Dengan adanya perbedaan tersebut penulis mengambil fakta dari sekian banyak faktor yang mempengaruhi perilaku kerja dari beberapa ahli yaitu Nadlier, Gibson, Wahjosumidjo dan Robbins.

Langkah berikutnya penulis mengadopsi dari pendapat ahli di atas untuk menjelaskan variabel yang mempengaruhi perilaku yaitu kemampuan individu, kepemimpinan dan motivasi. Selanjutnya menyusun indikator-indikatornya dan memformulasikan ke dalam kuesioner sebagai pengukuran pada penelitian.

Setelah penelitian dianalisa dengan rumus rank kendall dan disimpulkan dari hubungan antar variabel di atas adalah :

1. Terdapat hubungan positif antara variabel kemampuan individu dengan perilaku.
2. Terdapat hubungan positif antara variabel kepemimpinan dengan perilaku.
3. Terdapat hubungan positif antara variabel motivasi dengan perilaku.
4. Terdapat hubungan positif antara variabel kemampuan individu, kepemimpinan dan motivasi dengan perilaku.
5. Pengaruh variabel kemampuan individu, kepemimpinan dan motivasi terhadap perilaku sebesar 30 %, sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya.

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan kehadiran Allah SWT karena hanya berkat rahmat dan karunianya, penulisan tesis yang berjudul “ Pengaruh Kemampuan Individu, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek di Pemerintah Kabupaten Kudus” dapat diselesaikan. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh derajat sarjana strata 2 pada Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro. Penulis merasa dalam menyelesaikan studi banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. SUNDARSO, SU sebagai Pembimbing I dan Bapak Drs. HARDI WARSONO, MTP sebagai Pembimbing II, yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan dalam penulisan tesis ini ;
2. Pengelola, Dosen Pengajar dan Staf Sekretariat Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro yang telah membantu penulis selama mengikuti pendidikan ;
3. Bupati Kudus, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti program pendidikan ;

4. Pimpinan dan rekan-rekan kerja di Badan Pengawas Fungsional Kabupaten Kudus, yang telah membantu penulis selama mengikuti pendidikan ;
5. Seluruh responden penelitian tesis, yang telah membantu dalam penelitian ;
6. Istri dan anak-anakku, yang telah memberikan dorongan dan semangat kepada penulis selama ini.

Dalam penulisan tesis ini, penulis merasa masih terdapat banyak kekurangan karena keterbatasan waktu dan tenaga, oleh karena itu mohon saran-saran untuk penyempurnaannya. Akhirnya semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi yang berkepentingan maupun Pemerintah Kabupaten Kudus dimana penulis mengabdikan sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Semarang, Juni 2002

Penulis



SETYONO

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN	i
PERNYATAAN	ii
ABSTRACT	iii
ABSTRAK	iv
RINGKASAN	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Dan Perumusan Masalah	8
1. Identifikasi Masalah	8
2. Perumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	11
D. Kegunaan Penelitian	11
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	13
A. Landasan Teori/Pengkajian Teori	13
1. Teori-Teori Yang Mendasari Penelitian	13
a. Hubungan Kemampuan Individu Dengan Perilaku Kerja	21
b. Hubungan Kepemimpinan Dengan Perilaku Kerja	22
c. Hubungan Motivasi Dengan Perilaku Kerja	23

2.	Konsep-konsep Penelitian	24
a.	Perilaku Kerja (Y)	24
b.	Kemampuan (X_1)	41
c.	Kepemimpinan (X_2)	45
d.	Motivasi (X_3)	54
B.	Hipotesis	63
B.1.	Model Verbal	63
B.2.	Model Geometris	64
B.3.	Model Matematika	64
BAR III	: METODE PENELITIAN	65
A.	Perspektif Pendekatan Penelitian	65
B.	Ruang Lingkup Penelitian	65
C.	Lokasi Penelitian	66
D.	Variabel Penelitian	66
E.	Jenis dan Sumber Data	70
F.	Instrumen Penelitian	71
G.	Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	72
II.	Teknik Pengumpulan Data	74
I.	Teknik Analisis Data	74

BAB IV	:	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
		HASIL PENELITIAN	79
		A. Deskripsi Wilayah Penelitian	79
		B. Hasil Penelitian	81
		C. Analisa Hasil Penelitian	118
		D. Diskusi	137
 BAB V	 :	 KESIMPULAN DAN SARAN	 141
		A. Kesimpulan	141
		B. Saran	145

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
01	Diagram Proses Perilaku	13
02	Skema Teori Yang Mendasari	20
03	Hubungan Mata Rantai Kebutuhan, Keinginan dan Kepuasan	56
04	Bagan Indikator Variabel Penelitian	62
05	Model Hipotesis Geometris	64

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
1.	Jumlah Penyimpangan	3
4.	Data Jumlah Populasi dan Sampel	7
6.	Tingkat Pendidikan	82
7.	Jabatan Responden	83
8.	Golongan Responden	83
9.	Pengalaman Pimpro/Bendaharawan Proyek	84
10.	Intensitas pembuatan jadwal	85
11.	Ketepatan Waktu Perencanaan Proyek	86
12.	Hambatan Jadwal	86
13.	Ketepatan Waktu Proyek	87
14.	Pemahaman prosedur	88
15.	Hambatan Pengorganisasian	88
16.	Penguasaan Prosedur	89
17.	Pemahaman Ketentuan Proyek	90
18.	Penguasaan Ketentuan Proyek	90
19.	Pemahaman Pembukuan	91
20.	Penguasaan Pembukuan	92
21.	Pemahaman Administrasi	92
22.	Penguasaan Administrasi	93
23.	Penguasaan RAB	94
24.	Penguasaan RAB di Lapangan	94

Tabel		Halaman
25.	Intensitas Baca Pedoman APBD	95
26.	Pemahaman Tugas	96
27.	Penguasaan Tugas	97
28.	Tanya Proyek ke orang lain	97
29.	Intensitas Tanggapan kepada masyarakat	98
30.	Kesesuaian Tugas	99
31.	Intensitas Kesenangan Kritik	99
32.	Intensitas Kesenangan Saran	100
33.	Intensitas Kesenangan diperiksa	101
34.	Keterlibatan Pemecahan Masalah	102
35.	Ketepatan solusi	102
36.	Penyelesaian beda persepsi	103
37.	Pemberian arahan umum	104
38.	Jaga keakraban	104
39.	Jaga Kekompakan	105
40.	Pembagian kerja	106
41.	Pemberian arahan proyek	106
42.	Keteladanan pimpinan	107
43.	Penambahan pengetahuan	108
44.	Peningkatan pendidikan	108
45.	Perjuangan ke Diklat	109
46.	Kesenangan Tamasya	110
47.	Pembentukan Tim/panitia	110
48.	Intensitas kesenangan dengan tugas	111
49.	Intensitas kerja yang lebih baik	112
50.	Diklat mendorong prestasi	112

Tabel		Halaman
51.	Kesertaan dalam diklat	113
52.	Intensitas keinginan mengikuti pendidikan	114
53.	Intensitas keinginan sekolah swadaya	114
54.	Tanggung jawab tugas/pekerjaan	115
55.	Intensitas tinggalkan kantor	116
56.	Intensitas kerja lembur	116
57.	Intensitas kebebasan berpendapat	117
58.	Intensitas dimintai pendapat	118
59.	Uji Normalitas	119
60.	Kategori Perilaku	121
61.	Kategori Kemampuan	122
62.	Kategori Kepemimpinan	123
63.	Kategori Motivasi	124
64.	Hubungan Kemampuan dengan perilaku	125
65.	Statistik hubungan Kemampuan dengan perilaku	126
66.	Statistik hubungan Kemampuan dengan perilaku dengan uji non parametrik	127
67.	Hubungan kepemimpinan dengan perilaku kerja	128
68.	Statistik Hubungan kepemimpinan dengan perilaku kerja dengan uji non parametrik	130
69.	Hubungan antara motivasi dan perilaku kerja	131
70.	Statistik hubungan antara motivasi & perilaku kerja	132
71.	Hubungan Antar Variabel	133
72.	Koefisien Konkordasi	134
73.	Chi Square	135
74.	Koefisien Determinasi	136

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH.

Pembangunan daerah sebagai bagian integral dari pembangunan nasional dilaksanakan secara berencana, bertahap, terarah dan berkelanjutan serta mampu mendukung upaya mewujudkan tujuan nasional sebagaimana tercantum dalam Pembukaan UUD 1945 alinea ke 4 yaitu melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial.

Dalam upaya meningkatkan pelaksanaan pembangunan daerah baru-baru ini telah dikeluarkan peraturan perundang-undangan mengenai pemerintahan daerah yaitu Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 sebagai pengganti Undang-undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah. Selanjutnya Undang-undang ini memberikan otonomi kepada Daerah, khususnya ditekankan kepada daerah Kabupaten/Kota dengan otonomi yang luas, nyata dan bertanggung jawab serta prinsip-prinsip demokrasi, peran serta masyarakat, pemerataan, keadilan, memperhatikan potensi dan keanekaragaman daerah.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 yang dimaksud otonomi daerah adalah :

“Kewenangan daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan”.

Di dalam penjelasan Undang-undang tersebut dinyatakan bahwa pemberian otonomi bertujuan untuk peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik, pengembangan kehidupan demokrasi, keadilan, pemerataan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara Pemerintah Pusat dan Daerah serta antar daerah dalam rangka menjaga keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dalam rangka pelaksanaan peningkatan pelayanan, kesejahteraan masyarakat dan peningkatan pembangunan, di tahun 2001 Pemerintah Kabupaten Kudus mempunyai anggaran yang dituangkan ke dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) sebesar Rp. 199.649.511.000,- digunakan untuk biaya pengeluaran rutin sebesar Rp. 149.284.172.000,- dan untuk biaya pengeluaran pembangunan sebesar Rp. 33.417.213.400,- , biaya lainnya sebesar Rp. 16.948.125.600,-. Dana APBD Tahun 2001 sebesar Rp. 199.649.511.000,- berasal dari Pendapatan Asli Daerah (PAD) sebesar Rp. 15.207.002.000,- dari Pusat sebesar Rp. 180.640.655.000,- dan pendapatan lain-lain sebesar Rp. 3.801.854.000,-.

Penggunaan / pengeluaran rutin antara lain digunakan untuk membiayai belanja pegawai, pemeliharaan kantor dan pengeluaran/pembelian ATK (Alat Tulis

Kantor). Sedangkan pengeluaran pembangunan antara lain digunakan untuk membiayai pelayanan umum seperti perbaikan/pembangunan jalan, gedung, jembatan, pasar, pembelian obat-obatan dan lain-lain.

Agar pelaksanaan semua kegiatan tersebut di atas dapat berjalan sesuai rencana yang telah ditetapkan, maka diperlukan perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek yang disiplin, penuh semangat kerja, cakap dan mampu menguasai pekerjaan baik secara administrasi proyek, keuangan dan fisik proyek. Ternyata pada tahun 2001 yang merupakan awal dari pelaksanaan otonomi daerah jumlah temuan-temuan penyimpangan melonjak naik bila dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya sebagaimana data dalam tabel di bawah ini.

Tabel. : 01

. Jumlah penyimpangan Th. 1996/1997 s.d. 2001

No.	Identifikasi	1996/ 1997	1997/ 1998	1998/ 1999	1999/ 2000	2000	2001
1.	Penyimpangan anggaran	-	-	1	-	-	3
2.	Kelemahan administrasi	39	81	26	129	48	294
3.	Pelanggaran Prosedur	1	27	24	3	9	45
4.	Wajib setor. Negara/ Daerah	1	12	2	-	-	27
5.	Merugikan Negara	-	3	-	-	-	-
6.	Pelanggaran Per- UU-an	-	16	26	-	3	4
7.	Lainnya	-	1	6	3	-	15
	Jumlah	41	140	85	135	60	388

Sumber data : Badan Pengawas Fungsional Kabupaten Kudus, Maret 2002

Dari tabel tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Bahwa temuan-temuan penyimpangan dapat diidentifikasi dalam hal penyimpangan anggaran, kelemahan administrasi, pelanggaran prosedur, wajib setor ke daerah/negara, merugikan negara, pelanggaran perundang-undangan dan lain-lainnya. Tahun 1996/1997 berjumlah 41, Tahun 1997/1998 sebanyak 140 dan seterusnya sampai Tahun 2001 sebanyak 388.
- 2) Jumlah penyimpangan tahun 2001 melonjak naik sampai 646 % bila dibandingkan tahun 2000. Jumlah penyimpangan tertinggi sebanyak 294 terdapat pada kelemahan administrasi, kemudian pada pelanggaran prosedur sebanyak 45, dan pada wajib setor daerah sebanyak 27.
- 3) Pada temuan kelemahan administrasi sebanyak 294, menunjukkan hasil dari perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek yang :
 - a) kurang ketelitian bendaharawan dalam pembuatan buku kas ;
 - b) adanya kelalaian dalam membuat SPJ ;
 - c) kurang disiplin membuat laporan kemajuan proyek/keuangan ;
 - d) adanya kelalaian Pimpinan Proyek membuat berita acara penyerahan proyek atau pengalihan kegiatan ;
 - e) malas dalam pembuatan nota pengeluaran ;
 - f) keliru dalam pembuatan buku bantu ;
 - g) kurang semangat dalam pembuatan administrasi lainnya ;

- 4) Temuan penyimpangan prosedur sebanyak 45, menunjukkan hasil dari perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek yang disebabkan oleh :
- a) malasnya Pimpinan Proyek atau Bendaharawan Proyek dalam memahami pedoman ketentuannya ;
 - b) adanya kurang patuhan dalam menyusun organisasi proyek ;
 - c) kurang telitinya Pimpinan Proyek melaksanakan prosedur pelelangan ;
- 5) Pada temuan wajib setor sebanyak 27, menunjukkan hasil dari perilaku Pimpinan Proyek atau Bendaharawan Proyek yang disebabkan oleh :
- a) malasnya Pimpinan Proyek mengawasi pekerjaan proyek di lapangan ;
 - b) kurang telitinya Pimpinan Proyek dalam memeriksa pelaksanaan pekerjaan kontraktor, sehingga terjadi pelaksanaan proyek yang tidak sesuai bestek atau pengurangan volume pekerjaan ;
 - c) kurang tegasnya Pimpinan Proyek menegur kontraktor yang melanggar bestek / RAB ;
 - d) kurang telitinya bendaharawan proyek dalam membayar pajak-pajak yang harus disetor ;
 - e) kurang memahaminya bendaharawan proyek terhadap ketentuan pajak-pajak ;

Selanjutnya dari kalangan DPRD pun menyoroti pelaksanaan proyek fisik yang berupa pelaksanaan pekerjaan jalan, jembatan, dan bangunan pasar yang diduga tidak sesuai bestek, penggarapan proyek yang terkesan asal-asalan, terlambat dari jadwal penyelesaiannya akibat hujan telah mulai turun. Begitu pula inspeksi Bupati terhadap pelaksanaan pekerjaan jalan ditemukan penggarapan yang tidak sesuai dengan bestek, sehingga hasil pekerjaannya dinilai kurang bermutu. Hal ini diambil dari mass media Suara Merdeka tanggal 15 September 2001, 4 Oktober 2001, 22 Nopember 2001, 13 Desember 2001 dan Jawa Pos tanggal 17 Oktober 2001.

Dengan hasil pelaksanaan pekerjaan proyek yang kurang bermutu tersebut dan dari hasil pengawasan tahun 2001 yang mengalami kenaikan temuan penyimpangan cukup tinggi bila dibandingkan dengan tahun sebelumnya, diduga akibat dari perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek yang kurang mematuhi ketentuan, malas dalam mengawasi proyek, kurang teliti, kurang menguasai di lapangan, tidak ada semangat bekerja, malas dalam pembuatan pembukuan dan pelaporan dan lain-lain.

Berdasarkan hal-hal di atas, maka dapatlah dikatakan telah terjadi penurunan perilaku Pimpinan Proyek dan bendaharawan, baik bendaharawan proyek maupun bendahara rutin, karena pekerjaan-pekerjaan tersebut merupakan tugas mereka sebagai tenaga teknis administrasi dan teknis operasional.

Dalam pengamatan tertentu pada pengisian Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek, terkadang masih didasarkan atas penunjukan pimpinan atau atas siapa yang mau menjadi Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek, belum didasarkan atas kemampuan mereka. Sebagai contoh : Staf di salah satu Dinas dengan latar belakang pendidikan SMEA ditunjuk sebagai Pimpinan Proyek fisik gedung/bangunan tahun 2001.

Selanjutnya pada pengisian pimpinan unit kerjapun terkadang masih didasarkan atas kesenioran dan tingginya golongan, belum didasarkan atas pengalaman, kemampuan dan keahlian mereka di bidang yang baru, hal ini disebabkan kekurangan pegawai yang mempunyai pangkat dan golongan tinggi dengan kemampuan sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

Hal lain yang menambah menurunnya perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan tersebut adalah kurangnya motivasi mereka dalam bekerja, karena sedikitnya jabatan struktural eselon IV dan hapusnya eselon V, sehingga mempengaruhi motivasi mereka.

Selanjutnya sebagaimana diketahui bahwa pejabat politik (Bupati dan DPRD) yang mempunyai tugas membuat kebijakan untuk rakyat. Sedangkan aparatur Pemerintah Daerah atau Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai birokrat mempunyai tugas untuk melaksanakan kebijakan tersebut secara operasional ataupun administratif. Dengan demikian Pegawai Negeri Sipil (PNS) termasuk para Pimpinan Proyek dan Bendaharawan keberadaannya sangat strategis didalam

mewujudkan cita-cita, Visi dan Misi dari suatu organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Kudus guna melaksanakan pembangunan daerah yang merupakan bagian integral dari pembangunan nasional.

Sehingga dari hal-hal di atas menarik bagi penulis untuk meneliti perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek di Pemerintah Kabupaten Kudus dengan memfokuskan pada faktor-faktor yang mempengaruhinya secara dominan.

B. IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH.

B. 1. Identifikasi Masalah.

Permasalahan yang terjadi pada perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek di Pemerintah Kabupaten Kudus, jika dicari jalan keluarnya tentu akan menyangkut berbagai faktor yang mempengaruhinya. Penelitian ini hanya memfokuskan pada faktor-faktor yang dianggap dominan mempengaruhi perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek di Pemerintah Kabupaten Kudus yang meliputi 3 konsep yaitu kemampuan, kepemimpinan, dan motivasi.

Permasalahan yang terdapat dalam perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek di Pemerintah Kabupaten Kudus dipengaruhi oleh hal-hal yang dapat diidentifikasi sebagai berikut :

a. Rendahnya kemampuan individu mereka dalam melaksanakan pekerjaannya, hal ini terlihat dari :

- 1) Rendahnya pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya ;
- 2) Kurangnya memahami dan menguasai tugas ;
- 3) Kurangnya kemampuan menyesuaikan diri ;
- 4) Kurangnya kesesuaian pendidikan dengan tugasnya ;
- 5) Kurangnya kesediaan untuk menerima saran dan kritik.

Penyebab hal di atas, dikarenakan dalam pengisian Pimpinan Proyek dan Bendaharawan didasarkan atas penunjukan atau siapa yang mau, belum seluruhnya didasarkan atas kemampuan mereka.

b. Kurang mampunya Pimpinan unit kerja dalam melaksanakan tugas dan fungsi kepemimpinannya, hal ini terlihat dari :

- 1) Kurangnya kemampuan dalam memecahkan masalah ;
- 2) Kurangnya kemampuan mengakomodasikan bawahan ;
- 3) Rendahnya kemampuan memotivasi bawahan ;
- 4) Kurangnya keteladanan dalam bekerja ;
- 5) Kurangnya kemampuan membina bawahan.

Penyebab hal di atas, dikarenakan masih adanya pengangkatan sebagian pegawai dalam jabatan struktural yang hanya didasarkan pada senioritas kepangkatan, belum sepenuhnya didasarkan pada kemampuan, keahlian dan jenis pendidikan.

c. Rendahnya motivasi kerja mereka, hal ini terlihat dari :

- 1) Rendahnya honor dibanding dengan beban pekerjaan ;
- 2) Rendahnya rasa percaya diri ;
- 3) Rendahnya keinginan untuk berprestasi ;
- 4) Rendahnya kemauan untuk berusaha ;
- 5) Kurangnya keberanian untuk menerima tantangan dan tanggung jawab.

Penyebab hal di atas adalah kurangnya pemberian harapan-harapan ke depan yang lebih meningkat dan penunjukan yang kurang sesuai dengan kemampuan.

d. Rendahnya perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan di Pemerintah Kabupaten Kudus, hal ini terlihat dari :

- 1) Banyaknya kesalahan/kekeliruan administrasi yang berulang ;
- 2) Rendahnya hasil pekerjaan proyek ;
- 3) Banyaknya pelanggaran prosedur ;
- 4) Banyaknya proyek yang wajib setor ke daerah ;
- 5) Kurang disiplinnya dalam pengawasan proyek.

Penyebab hal-hal di atas, dikarenakan rendahnya kemampuan mereka, kurangnya peran Pimpinan Unit Kerja dan rendahnya motivasi kerja.

B.2. Perumusan Masalah.

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut di atas, maka masalah dalam tesis ini dirumuskan sebagai berikut : “Apakah rendahnya perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek di Pemerintah Kabupaten Kudus dipengaruhi oleh kemampuan individu, kepemimpinan dan motivasi kerja yang selama ini ada ?”.

C. TUJUAN PENELITIAN.

Tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti adalah untuk mengkaji pengaruh kemampuan individu, kepemimpinan dan motivasi terhadap perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek di Pemerintah Kabupaten Kudus, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama.

D. KEGUNAAN PENELITIAN.

Kegunaan / manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian yaitu :

1. Secara praktis dapat digunakan sebagai bahan masukan kepada pengambil kebijakan untuk meningkatkan perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek di Pemerintah Kabupaten Kudus dalam melaksanakan tugasnya.

2. Secara akademis dapat digunakan sebagai referensi terhadap peneliti lain yang ada kaitannya dengan penelitian ini.
3. Secara teoritis, akan memberikan kontribusi terhadap ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan konsep perilaku pegawai atau karyawan dalam rangka untuk peningkatan prestasi kerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

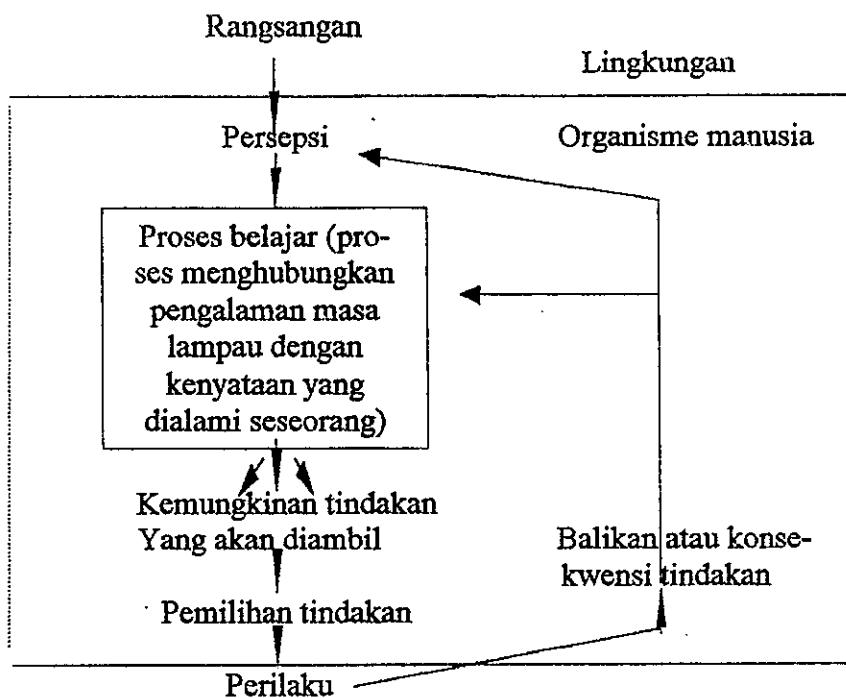
A. LANDASAN TEORI/PENGAJIAN TEORITIS.

A.1. Teori-teori yang mendasari Penelitian.

Sebelum berbicara mengenai faktor yang mempengaruhi perilaku kerja, terlebih dahulu dijelaskan proses perilaku. Berikut Duncan (Indrawijaya : 2000, 46) menjelaskan proses perilaku dengan diagram sebagai berikut :

Gambar : 01

Diagram Proses Perilaku.



Pendapat tersebut menjelaskan, penerimaan rangsangan dari luar, penerimaan ini disebut persepsi yang merupakan dasar kognitif atau proses psikologis, kemudian diolah melalui proses belajar untuk memperoleh arti, hasilnya kemungkinan tindakan yang akan diambil dan pemilihan tindakan selanjutnya tindakan perilaku.

Selanjutnya berbicara mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil khususnya Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek di Pemerintah Kabupaten Kudus, maka akan melibatkan demikian banyak variabel yang saling mempengaruhi. Berbagai penelitian maupun teori telah banyak membahas mengenai perilaku individu dalam suatu organisasi, baik untuk organisasi publik maupun privat sesuai dengan kegunaan dan tujuan yang ingin diperoleh. Jika disimpulkan maka variabel perilaku individu dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua) yaitu faktor individu dan faktor organisasi atau lingkungan.

David A. Nadler, et al (Thoha, 2000, 30) mengatakan :

Jikalau karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik lingkungan yang baru yakni organisasi, maka akan terwujudlah perilaku individu dalam organisasi. Ungkapan tersebut dapat dibaca juga sebagai berikut, Perilaku adalah suatu fungsi dari interaksi antara seseorang individu dengan lingkungannya.

Pendapat tersebut mengartikan bahwa seseorang individu dengan lingkungannya menentukan perilaku keduanya secara langsung. Individu dengan organisasi tidak jauh berbeda dengan pengertian tersebut. Keduanya

mempunyai karakteristik tersendiri dan jika kedua karakteristik ini berinteraksi maka akan menimbulkan perilaku individu dalam organisasi.

Berikut David A. Nadler menjelaskan Perilaku Individu dalam Organisasi ditentukan oleh karakteristik individu yang meliputi :

- kemampuan
- kebutuhan
- kepercayaan
- pengalaman
- penghargaan
- dan lainnya

Dan karakteristik organisasi yang terdiri dari :

- hirarki
- tugas-tugas
- wewenang
- tanggung jawab
- sistem reward
- sistem kontrol
- dan lainnya

Pendapat tersebut mengartikan bahwa perilaku individu dalam organisasi dibentuk dari hasil interaksi antara faktor individu yang ditentukan dari kemampuannya, kebutuhannya, kepercayaannya, pengalaman masa lalu yang pernah terjadi padanya, pengharapan akan masa depannya dan lain-lainnya. Dan faktor organisasi yang mempunyai karakteristik hirarki, tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem reward (penghargaan), sistem kontrol (pengawasan) dan lain-lainnya.

Selanjutnya Gibson, et al (1996, 124) menjelaskan perilaku seorang pekerja adalah kompleks sebab dipengaruhi oleh berbagai variabel lingkungan yang meliputi :

- * Faktor lingkungan kerja yang terdiri dari :
 - Desain pekerjaan
 - Struktur Organisasi
 - Kebijakan dan aturan
 - Kepemimpinan
 - Penghargaan dan Sanksi
 - Sumber Daya

- * Faktor lingkungan non kerja yang terdiri dari :
 - Keluarga
 - Ekonomik
 - Kesenangan dan hobi

- * Dan faktor Individu yang terdiri dari :
 - Kemampuan dan ketrampilan
 - Latar belakang keluarga
 - Kepribadian
 - Persepsi
 - Sikap
 - Ciri (atribusi)
 - Kapasitas belajar
 - Umur
 - Ras
 - Jenis kelamin
 - Pengalaman

Perilaku pekerja menentukan hasil pekerjaan seperti prestasi jangka panjang, jangka pendek, pengembangan pribadi, kepuasan atau sebaliknya. Hasil pekerjaan tersebut positif atau negatif memberikan umpan balik pada individu dan lingkungan. Para pimpinan/manajer harus memutuskan bagaimana mendorong dan memajukan perilaku pekerja.

Pendapat tersebut mengartikan bahwa perilaku terwujud dari interaksi antara faktor individu dengan faktor lingkungan kerja dan non kerja, selanjutnya perilaku menentukan hasil prestasi. Faktor lingkungan mencakup kerja yang meliputi desain pekerjaan, struktur organisasi, kebijakan dan aturan, kepemimpinan, penghargaan dan sanksi, sumber daya dan non kerja meliputi keluarga, ekonomik, kesenangan dan hobi. Faktor individu mencakup kemampuan dan ketrampilan, latar belakang keluarga, kepribadian, persepsi, sikap, ciri (atribusi), kapasitas belajar, umur, ras, jenis kelamin dan pengalaman.

Wahjosumidjo (1992 : 177) faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku atau penampilan individu adalah :

- a. Motivasi
- b. Kemampuan
- c. Persepsi

Berdasarkan pendapat di atas, perilaku individu dipengaruhi oleh faktor motivasi, kemampuannya dan persepsi dirinya sendiri.

Stepen P. Robbins (1996 : 24 -- 29) menjelaskan perilaku organisasi sebagai variabel tergantung / terikat yang merupakan suatu bidang studi yang menyelidiki dampak oleh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku di dalam organisasi, kemudian menerapkan pengetahuan tersebut agar organisasi itu bekerja dengan lebih efektif.

Sedangkan sebagai variabel bebasnya meliputi variabel bebas tingkat individu, tingkat kelompok dan tingkat sistem organisasi.

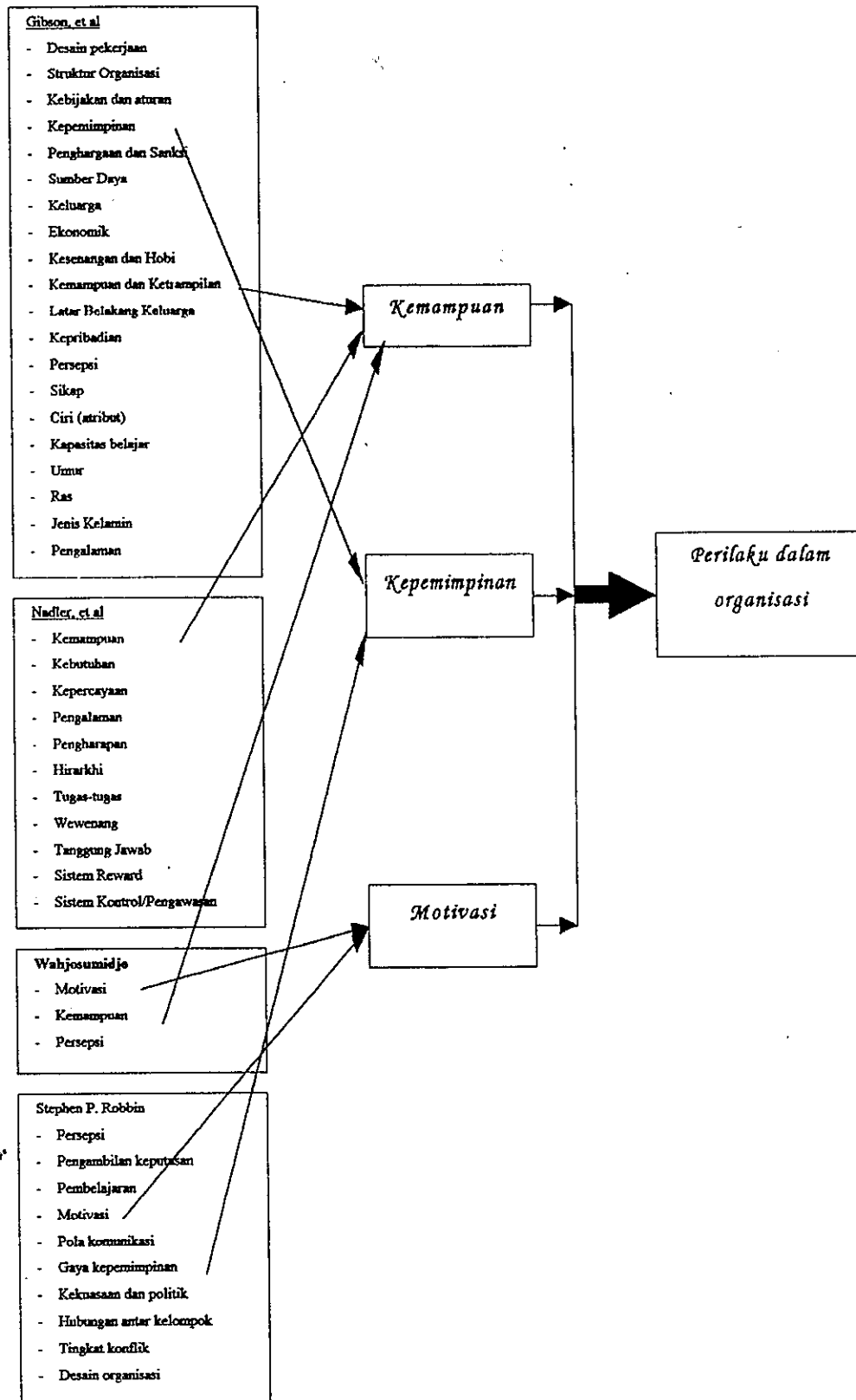
- * Tingkat individu yang mempengaruhi perilaku karyawan terdiri dari faktor :
 - Persepsi
 - Pengambilan keputusan
 - Pembelajaran
 - Motivasi
- * Tingkat Kelompok yaitu pola perilaku/standard perilaku kelompok yang mengharuskan anggota kelompok/individu berperilaku sesuai dengan standard agar dapat diterima dengan baik oleh kelompok, terdiri dari faktor :
 - Pola komunikasi
 - Gaya kepemimpinan
 - Kekuasaan dan politik
 - Hubungan antar kelompok
 - Tingkat konflik
- * Tingkat sistem organisasi, terdiri dari faktor :
 - Desain pekerjaan
 - Teknologi dan proses kerja
 - Kebijakan

- Praktek SDM
- Budaya intern organisasi
- Tingkat stres kerja

Selanjutnya untuk memperjelas faktor-faktor atau variabel yang mempengaruhi perilaku individu Pegawai Negeri Sipil khususnya Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek, di bawah ini disajikan skema teori-teori yang mendasari penelitian sebagai berikut :

Gambar : 02

Skema yang mendasari Perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek
di Pemerintah Kabupaten Kudus



Konsep-konsep yang menjadi perhatian penulis dalam rangka untuk menjelaskan fenomena perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek di Pemerintah Kabupaten Kudus adalah sebagai berikut :

- a. Kemampuan individu
- b. Kepemimpinan
- c. Motivasi

A.1.a. Hubungan Kemampuan Individu dengan Perilaku.

Untuk mengetahui hubungan kemampuan individu dengan perilaku kerja, dibawah ini ada beberapa pendapat yang menjelaskannya, sebagai berikut :

David A. Nadler, et al (Thoha, 2000 : 32) mengemukakan bahwa manusia itu berbeda perilakunya, karena kemampuannya tidak sama. Prinsip dasar ini amat penting diketahui untuk memahami mengapa seseorang berbuat dan berperilaku berbeda dengan yang lain. Perbedaan kemampuan pada individu disebabkan oleh :

- Sejak lahir
- Perbedaan menyerap informasi
- Kombinasi keduanya
- Didikan dan pengalaman

Dengan perbedaan kemampuan seseorang tersebut berbeda pula perilakunya.

Selanjutnya Gibson, et al (1996 : 127) menjelaskan bahwa beberapa pekerja, meskipun mempunyai motivasi tinggi, belum tentu mempunyai kemampuan atau ketrampilan untuk bekerja dengan baik. Kemampuan dan ketrampilan memainkan peran penting dalam perilaku dan kinerja individu.

Dari pendapat di atas, maka jelas sekali bahwa kemampuan individu/seseorang dengan perilaku mempunyai hubungan yang positif, karena kemampuan memainkan peran penting dalam perilaku dan kinerja individu serta dengan perbedaan kemampuannya maka berbeda pula perilakunya, hal ini perlu diketahui Pimpinan dalam meningkatkan kinerjanya.

A.1.b. Hubungan Kepemimpinan dengan Perilaku.

Dalam suatu organisasi tentunya diperlukan Pimpinan yang berfungsi antara lain sebagai penggerak dan pengendali para anggota organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Sebagaimana Sutarto (1998 : 25) mendefinisikan kepemimpinan adalah sebagai rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari pendapat tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwa hubungan kepemimpinan dengan perilaku bawahan sangatlah positif, karena pada hakekatnya kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku kerja orang (bawahan) agar bersedia bekerjasama / bersinergi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui berbagai rangkaian kegiatan.

A.1.c. Hubungan Motivasi dengan Perilaku.

Duncan (Wahjosumidjo, 1992 : 178) merumuskan motivasi sebagai suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar mengarah tercapainya tujuan organisasi. Dan menurut Berelson dan Steiner (Wahjosumidjo, 1992 : 178) motivasi pada hakekatnya merupakan terminologi umum yang memberikan arti daya dorong, keinginan, kebutuhan dan kemauan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut merupakan penyebab yang mendasari perilaku seseorang.

Dari pendapat tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwa hubungan motivasi dengan perilaku karyawan/pegawai adalah sangat positif dalam rangka untuk terpenuhinya suatu kebutuhan dan mengarah tercapainya tujuan organisasi, karena perilaku yang timbul pada diri seseorang atau bawahan dalam kerangka motivasi didorong adanya kebutuhan. Kebutuhan yang ada pada diri seseorang/bawahan mendorong seseorang

berperilaku dan perilaku seseorang selalu berorientasi pada terpenuhinya kebutuhan yang diinginkan yang diarahkan pada tercapainya tujuan organisasi.

A.2. Konsep-konsep Penelitian.

A.2.a. Perilaku (Y).

Moenir (2001, 150) mengartikan perilaku identik dengan tingkah laku. Perilaku juga sering dicampuradukkan dengan sikap, dalam kenyataan sehari-hari sulit membedakan, sebab keduanya terwujud dalam satu bentuk yaitu perbuatan. Jadi sikap dan perilaku menunjukkan akan keeratan hubungannya. Scott (moenir : 2001, 150) membuat batasan pengertian sebagai berikut :

Sikap adalah : suatu hasil proses rasa dan pikir mengenai obyek tertentu setelah dirangsang baik dari dalam maupun dari luar.

Perilaku adalah : bentuk nyata suatu perbuatan untuk mencapai apa yang diinginkan, baik berupa benda atau kepuasan tertentu.

Menurut Gibson, et al (1996 : 125-126) Perilaku adalah semua yang dilakukan seseorang, seperti berbicara kepada seorang manajer, mendengar seorang teman kerja, mendokumentasikan sebuah laporan, bermimpin, membaca buku, belajar, dan lain-lain. Kemudian perilaku pekerja adalah fungsi variabel individu dan lingkungan kerja dan non kerja. Sedangkan hasil yang dikehendaki dari perilaku pekerja adalah prestasi yang efektif. Dan di dalam organisasi, variabel individu dan lingkungan kerja berpengaruh tidak hanya kepada perilaku kerja tetapi juga kepada kinerja. Perilaku pekerja menentukan hasil.

Dari hal-hal di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa perilaku adalah bentuk nyata suatu perbuatan seseorang untuk mencapai apa yang dinginkannya dan untuk mewujudkan hasil kerja yang efektif.

Jadi perilaku seseorang/manusia didorong oleh motif tertentu yaitu untuk mencapai apa yang diinginkannya dan untuk mewujudkan hasil kerja yang efektif. Dalam hal ini ada beberapa teori , di antara teori-teori tersebut dapat dikemukakan sebagai berikut (Bimo Waljito) : 2002, 17-18.

1) Teori Insting

Teori ini dikemukakan oleh Mc. Dougall , bahwa perilaku itu disebabkan karena insting. Insting merupakan perilaku bawaan dan akan mengalami perubahan karena pengalaman.

2) Teori Dorongan (drive reduction)

Hull mengemukakan bahwa organisme itu mempunyai dorongan-dorongan atau drive tertentu. Dorongan-dorongan ini berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan organisme yang mendorong organisme itu berperilaku.

3) Teori Insentif (Incentive Theory)

Teori ini bertitik tolak pada pendapat bahwa perilaku organisme itu disebabkan karena adanya insentif. Dengan insentif akan mendorong organisme berbuat atau berperilaku.

4) Teori Atribut

Teori ini dikemukakan oleh Fritz Heider yang ingin menjelaskan tentang sebab-sebab perilaku orang. Apakah perilaku itu disebabkan oleh disposisi internal (motif, sikap, dsb) atautkah oleh keadaan eksternal.

5) Teori Kognitif

Teori ini menjelaskan bahwa apabila seseorang harus memiliki perilaku mana yang mesti dilakukan, maka yang bersangkutan akan memiliki alternatif perilaku yang akan membawa manfaat yang sebesar-besarnya bagi yang bersangkutan. Ini yang disebut sebagai model subjective expected utility (SEU). Dengan kemampuan menolak ini berarti faktor berpikir berperan dalam menentukan pilihannya.

Dengan kemampuan berpikir seseorang akan dapat melihat apa yang telah terjadi sebagai bahan pertimbangannya, disamping melihat apa yang dihadapi pada waktu sekarang dan juga dapat melihat ke depan apa yang akan terjadi dalam seseorang bertindak.

Untuk mengetahui perilaku / tingkah laku pegawai dalam melaksanakan tugas kerjanya, maka disampaikan pengertian psikologi kepegawaian. Psikologi Kepegawaian adalah menerangkan dan menguraikan tentang kegiatan/tingkah laku pegawai dalam hubungan dengan pelaksanaan tugas dan tingkah laku di dalam lingkungan. Dengan demikian mempelajari psikologi kepegawaian berarti mempelajari semua bentuk tingkah laku pegawai yang disertai sebab akibatnya, kepegawaian merupakan salah satu unsur, unsur dari administrasi yang berarti rangkaian kegiatan untuk mengatur dan mengurus pegawai dalam rangka mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Dalam usaha pemahaman mengenai sifat perilaku manusia/ pegawai, untuk memprediksi pelaksanaan kerjanya didalam suatu organisasi salah satu cara dengan menganalisa prinsip-prinsip dasar manusia tersebut David A. Nadler, et al (Thoha, 2000 : 32-40) menjelaskan sebagai berikut :

- 1). Manusia berbeda perilakunya, karena kemampuannya tidak sama.

Kemampuan berasal dari kecerdasan, didikan, pengalaman serta pembawaan sejak lahir dan sebagainya.

- 2). Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda.

Kebutuhan seseorang berbeda dengan kebutuhan orang lain. Seseorang pegawai yang didorong untuk mendapatkan tambahan gaji supaya bisa hidup 1 bulan dengan keluarganya, tingkah perilakunya jelas berbeda dengan pegawai yang didorong oleh keinginan memperoleh kedudukan agar mendapat harga diri di dalam masyarakat.

- 3). Orang berpikir tentang masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak.

Ada proposisi bahwa seseorang memilih berperilaku sedemikian karena ia yakin dapat mengarahkan untuk mendapatkan sesuatu hasil tertentu (misalnya mendapatkan hadiah-hadiah atau upah, dan dikenal oleh atasan yang menarik baginya karena sesuai dengan tuntutan kebutuhannya). Hal tersebut terjadi apabila ia mempunyai kesempatan untuk membuat pilihan mengenai perilakunya.

- 4). Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu dan kebutuhannya.

Memahami lingkungan adalah suatu proses yang aktif, dimana seseorang mencoba membuat lingkungannya itu mempunyai arti baginya.

Oleh karena kebutuhan-kebutuhan dan pengalaman seseorang itu seringkali berbeda sifatnya, maka persepsinya terhadap lingkungan

juga akan berbeda. Suatu contoh, orang-orang yang berbeda dalam organisasi yang sama, seringkali mempunyai perbedaan dalam penghargaan mengenai suatu jenis perilaku yang membuahkan suatu penghargaan, misalnya naiknya gaji dan cepatnya promosi.

- 5). Seseorang itu mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang (affective).

Perasaan senang dan tidak senang akan menjadikan seseorang berbuat yang berbeda dengan orang lain dalam rangka menanggapi sesuatu hal. Seseorang bisa puas mendapatkan gaji tertentu karena bekerja di suatu tempat tertentu, orang lain pada tempat yang sama merasa tidak puas. Kepuasan dan ketidakpuasan ini ditimbulkan karena adanya perbedaan dari sesuatu yang diterima dengan sesuatu yang diharapkan seharusnya diterima. Sesuatu jumlah yang oleh seseorang dirasakan harus diterima sangat kuat dipengaruhi oleh sesuatu yang diterima oleh orang lain. Orang acapkali membandingkan apa yang ia terima dalam suatu situasi kerja tertentu dengan apa yang diterima orang lain dalam situasi yang sama. Jika hasil perbandingannya ia rasakan tidak adil, maka timbullah rasa tidak puas terhadap hasil yang diterima.

- 6). Banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang.

Perilaku seseorang adalah suatu fungsi dari interaksi antara seseorang individu dengan lingkungan atau organisasinya. Sehingga perilaku

seseorang ditentukan banyak faktor. Oleh karena banyaknya faktor yang mempengaruhi perilaku manusia, maka seringkali sesuatu organisasi akan menghadapi kesulitan didalam menciptakan suatu keadaan yang memimpin ke arah tercapainya efektifitas pelaksanaan kerja.

Dari faktor-faktor yang dominan mempengaruhi perilaku seseorang, kemudian dikembangkan untuk mendapatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan dalam organisasi.

Definisi organisasi menurut Sondang P. Siagian dalam bukunya Filsafat administrasi (Suradinata : 1995, 13) adalah sebagai berikut :

“Setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian sesuatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan dimana terdapat seorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang/kelompok orang yang disebut bawahan”.

Definisi organisasi tersebut di atas, dapat ditinjau organisasi sebagai wadah yang bersifat statis dan organisasi sebagai proses kegiatan orang-orang/pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai peraturan yang berlaku dalam organisasi.

Peraturan yang berlaku bagi Pegawai Negeri Sipil sebagai pedoman perilaku bagi seluruh PNS termasuk pimpinan proyek dan bendaharawan proyek ialah Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Moenir : 2001, 156).

Adapun isi pokok PP 30 Tahun 1980 adalah sebagai berikut :

1. Kewajiban Pegawai Negeri Sipil.

- a. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah ;
- b. Mengutamakan kepentingan negara di atas kepentingan golongan dan diri sendiri, serta menghindarkan segala sesuatu yang dapat mendesak kepentingan negara oleh kepentingan golongan, diri sendiri atau pihak lain ;
- c. Menjunjung tinggi kehormatan dan martabat Negara, Pemerintah dan Pegawai Negeri Sipil ;
- d. Mengangkat dan mentaati sumpah/janji Pegawai Negeri Sipil dan sumpah/janji jabatan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku ;
- e. Menyimpan rahasia negara atau rahasia jabatan dengan sebaik-baiknya ;

- f. Memperhatikan dan melaksanakan segala ketentuan Pemerintah baik yang langsung menyangkut tugas kedinasannya maupun berlaku secara umum ;
- g. Melaksanakan tugas kedinasan dengan sebaik-baiknya dan dengan penuh pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab ;
- h. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat dan bersemangat untuk kepentingan negara ;
- i. Memelihara dan meningkatkan keutuhan, kekompakan, persatuan dan kesatuan Korps Pegawai Negeri Sipil ;
- j. Segera melaporkan kepada atasannya, apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan Negara/ Pemerintah, terutama di bidang keamanan, keuangan dan material ;
- k. Mentaati jam kerja ;
- l. Menciptakan dan memelihara suasana kerja yang baik ;
- m. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik Negara dengan sebaik-baiknya ;
- n. Memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat menurut bidang tugasnya masing-masing ;
- o. Bertindak dan bersikap tegas, tetapi adil dan bijaksana terhadap bawahannya ;
- p. Membimbing bawahannya dalam melaksanakan tugasnya ;

- q. Menjadi dan memberikan contoh serta teladan yang baik terhadap bawahannya ;
- r. Mendorong bawahannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya ;
- s. Memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan kariernya ;
- t. Mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan tentang perpajakan ;
- u. Berpakaian rapi dan sopan serta bersikap dan bertingkahtaku sopan santun terhadap masyarakat, sesama Pegawai Negeri Sipil dan terhadap atasan ;
- v. Hormat menghormati antara sesama warga negara yang memeluk agama/kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, yang berlainan ;
- w. Menjadi teladan sebagai warga negara yang baik dalam masyarakat ;
- x. Mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku ;
- y. Mentaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang ;
- z. Memperhatikan dan menyelesaikan dengan sebaik-baiknya setiap laporan yang diterima mengenai pelanggaran disiplin.

2. Larangan bagi Pegawai Negeri Sipil.

(1). Setiap Pegawai Negeri Sipil dilarang :

- a. Melakukan hal-hal yang dapat menurunkan kehormatan atau martabat negara, pemerintah atau Pegawai Negeri Sipil ;
- b. Menyalahgunakan wewenangnya ;
- c. Tanpa izin Pemerintah menjadi Pegawai atau bekerja untuk negara asing ;
- d. Menyalahgunakan barang-barang, uang atau surat-surat berharga milik negara ;
- e. Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang-barang, dokumen atau surat-surat berharga milik Negara secara tidak sah ;
- f. Melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak langsung merugikan negara ;
- g. Melakukan tindakan yang bersifat negatif dengan maksud membalas dendam terhadap bawahannya atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya ;

- h. Menerima hadiah atau sesuatu pemberian berupa apa saja dari siapapun juga yang diketahui atau patut dapat diduga bahwa pemberian itu bersangkutan atau mungkin bersangkutan dengan jabatan atau pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan ;
- i. Memasuki tempat yang dapat mencemarkan kehormatan atau martabat Pegawai Negeri Sipil, kecuali untuk kepentingan jabatan ;
- j. Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya ;
- k. Melakukan suatu tindakan atau sengaja tidak melakukan suatu tindakan yang dapat berakibat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayaninya sehingga mengakibatkan kerugian bagi pihak yang dilayani ;
- l. Menghalangi berjalannya tugas kedinasan ;
- m. Membocorkan dan atau memanfaatkan rahasia Negara yang diketahui karena kedudukan jabatan untuk kepentingan pribadi, golongan atau pihak lain ;
- n. Bertindak selaku perantara bagi sesuatu pengusaha atau golongan untuk mendapatkan pekerjaan atau pesanan dari kantor / instansi Pemerintah ;
- o. Memiliki saham/modal dalam perusahaan yang kegiatan usahanya berada dalam ruang lingkup kekuasaannya ;

- p. Memiliki saham suatu perusahaan yang kegiatan usahanya tidak berada dalam ruang lingkup kekuasaannya yang jumlah dan sifat pemilikan itu sedemikian rupa sehingga melalui pemilikan saham tersebut dapat langsung atau tidak langsung menentukan penyelenggaraan atau jalannya perusahaan ;
 - q. Melakukan kegiatan usaha dagang baik secara resmi, maupun sambilan, menjadi direksi, pimpinan atau komisaris perusahaan swasta bagi yang berpangkat Pembina golongan ruang IV/a ke atas atau yang memegang jabatan eselon I ;
 - r. Melakukan pungutan tidak sah dalam bentuk apapun juga dalam melaksanakan tugasnya untuk kepentingan pribadi, golongan atau pihak lain ;
- (2) Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Penata Tingkat I golongan ruang III/d ke bawah yang akan melakukan kegiatan sebagaimana dimaksud ayat (1) huruf q, wajib mendapat izin tertulis dari pejabat yang berwenang.

Dengan berpedoman pada peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil tersebut di atas, maka diharapkan perilaku Pegawai Negeri Sipil termasuk pimpinan proyek dan bendaharawan proyek adalah perilaku yang bermoral tinggi dan bersikap baik.

Adapun tugas pimpinan proyek dan bendaharawan proyek adalah sebagai berikut (Keputusan Bupati Kudus Nomor 903/146 tanggal 18 September 2002) :

- 1). Pimpinan Proyek adalah pejabat yang diangkat oleh Bupati yang bertugas memimpin dan bertanggungjawab atas pelaksanaan suatu proyek yang dibiayai dari Anggaran Belanja Operasi dan Pemeliharaan Sarana Prasarana Publi, serta belanja modal, dengan tugas :
 - a). Mengelola proyek sesuai dengan DIP, LK, PO ;
 - b). Mengangkat Panitia Pengadaan Barang / Jasa ;
 - c). Menitipkan paket-paket pekerjaan serta ketentuan mengenai kewajiban penggunaan produksi dalam negeri dan perluasan kesempatan kerja ;
 - d). Menetapkan dan mengesahkan harga perkiraan sendiri (HPS) ;
 - e). Membina, mengarahkan dan mengawasi pelaksanaan proyek pembangunan demi kelancaran, ketertiban dan keberhasilan pelaksanaan proyek ;
 - f). Bertanggungjawab baik fisik, keuangan, administrasi, fungsi dan umur teknis proyek yang dipimpinnya ;
 - g). melakukan pemeriksaan kas bendaharawan proyek sekurang-kurangnya 3 (tiga) bulan sekali ;

- h) Selambat-lambatnya setiap tanggal 5 (lima) bulan berikutnya menyampaikan laporan bulanan kepada Bupati ;
 - i) Menyerahkan hasil pelaksanaan proyek pembangunan yang telah selesai dilaksanakan kepada Bupati .
- 2) Bendaharawan Proyek adalah pegawai yang ditetapkan oleh Bupati untuk menerima, mencatat, menyimpan dan menyerahkan/membayarkan serta mempertanggungjawabkan dalam bentuk uang atau surat berharga yang berasal dari anggaran proyek yang bersangkutan, dengan tugas :
- a) Mengelola keuangan proyek sesuai dengan Daftar Skala Prioritas dan Lembaran Kerja ;
 - b) Menyelenggarakan penatausahaan administrasi keuangan proyek secara tertib, teratur dan dapat dipertanggungjawabkan ;
 - c) Menyampaikan laporan administrasi keuangan proyek dan surat pertanggungjawaban (SPJ) keuangan kepada Bupati selambat-lambatnya tanggal 10 (sepuluh) bulan berikutnya.

Di bawah ini ada beberapa patologi atau penyakit yang dapat terjadi di birokrasi pemerintah yang teridentifikasi dalam lima kelompok (Siagian, 2000 : 36-38), sebagai berikut :

- 1) Patologi yang timbul karena persepsi dan gaya manajerial para pejabat di lingkungan birokrasi.
- 2) Patologi yang disebabkan karena kurangnya atau rendahnya pengetahuan dan ketrampilan para petugas pelaksana berbagai kegiatan operasional.
- 3) Patologi yang timbul karena tindakan para anggota birokrasi yang melanggar norma-norma hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 4) Patologi yang dimanifestasikan dalam perilaku para birokrat yang bersifat disfungsional atau negatif.
- 5) Patologi yang merupakan akibat situasi internal dalam berbagai instansi dalam lingkungan pemerintahan.

Selanjutnya Suradinata (1995 , 104) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya moral pegawai dalam suatu organisasi, bermoral tinggi berarti pegawai yang berada dalam keadaan dimana perilaku sesuai dengan syarat-syarat yang dituntut padanya dari kantor/organisasi, sedangkan bermoral rendah berarti berperilaku sebaliknya. Beberapa faktor tersebut yang dapat dipergunakan sebagai ukuran moral Pegawai Negeri Sipil adalah sebagai berikut :

- a) Pegawai merasa tidak tertekan karena pekerjaan yang diberikan oleh organisasi dan menyukai/mencintai pekerjaan yang diberikannya.

- b) Adanya hubungan yang harmonis antara pimpinan dan petugas yang bukan pimpinan khususnya pimpinan kerja yang setiap harinya berhubungan langsung dengan para pekerja dibawahnya.
- c) Bila pegawai juga memperoleh kepuasan ekonomis atau kepuasan material lainnya sebagai pembalasan terhadap jerih payah yang telah dikeluarkannya.
- d) Kepuasan para pegawai terhadap tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepada mereka.
- e) Adanya ketenangan mental jaminan hukum dan kesehatan fisik baik selama dalam pekerjaan maupun diluar jam kerja.
- f) Apabila pegawai merasa kemanfaatan daripada tujuan organisasi yang sccara bersama-sama akan diwujudkan oleh para pegawai. Bila para pegawai diberitahu segera dan tepat pada waktu tujuan organisasi sudah terwujud sebagai hasil usaha bersama dan mereka akan merasa berhasil.

Dari uraian beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan, bahwa perlu sekali Pimpinan untuk lebih mengetahui perilaku pegawainya dalam rangka untuk meningkatkan kinerja, sehingga dengan bersinerginya perilaku pegawainya akan dapat dicapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat ditarik kesimpulan definisi konsep perilaku adalah segala perbuatan yang dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Dari definisi konsep, selanjutnya disampaikan indikator perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan sebagai berikut :

- 1) Tingkat ketepatan waktu/penyelesaian pekerjaan ;
- 2) Tingkat kepatuhan terhadap prosedur ;
- 3) Tingkat ketaatan terhadap ketentuan pelaksanaan proyek ;
- 4) Tingkat ketelitian pencatatan pembukuan ;
- 5) Tingkat kesalahan administrasi.

A.2.b. Kemampuan (X_1).

Menurut David A. Nadler, et al (Thoha, 2000 : 32) bahwa manusia itu berbeda perilakunya, karena kemampuannya tidak sama. Prinsip ini amat penting diketahui untuk memahami mengapa seseorang berbuat dan berperilaku berbeda dengan yang lain. Perbedaan tersebut dikarenakan pembawaan sejak lahir, perbedaan menyerap informasi, kombinasi keduanya, didikan dan pengalaman. Dengan perbedaan kemampuannya berbeda pula perilakunya.

Gibson, et al (1996 : 127) mendefinisikan kemampuan adalah sifat biologikal dan yang bisa dipelajari yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu baik bersifat mental ataupun fisik.

Sedangkan Stephen P. Robbins (1996 : 82) mengartikan kemampuan adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

Selanjutnya Moenir (1987 : 76) menjelaskan kemampuan seseorang adalah suatu keadaan seseorang yang secara penuh kesungguhan berdayaguna dan berhasilguna melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal.

Dari pendapat-pendapat di atas, dapatlah dirumuskan bahwa kemampuan adalah sebagai berikut :

- 1) Merupakan unsur yang penting dalam rangka peningkatan perilaku kerja dan hasilnya.
- 2) Merupakan kapasitas seseorang individu dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan baik bersifat mental ataupun fisik.

Stephen P. Robbins (1996 : 82-83) membagi kemampuan menjadi 2 yaitu :

- 1) Kemampuan Intelektual.

ialah kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan kegiatan mental.

Kegiatan mental tercermin dari pekerjaan-pekerjaan yang dikelompokkan dalam 7 dimensi sebagai berikut : kecerdasan numeris, pemahaman verbal, kecepatan perseptual, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang dan ingatan (memori).

2) Kemampuan Fisik.

ialah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan ketrampilan serupa.

Tugas-tugas tersebut dikelompokkan dalam 9 kemampuan fisik dasar adalah sebagai berikut : kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan statik, kekuatan, keluwesan extent, keluwesan dinamis, koordinasi tubuh, kesetimbangan dan stamina.

Sedangkan Gibson, et al (1996 : 127-128) membagi kemampuan menjadi 2 yaitu :

1) Kemampuan Mental atau Kecerdasan.

Ada 10 kemampuan mental, sebagai berikut : kelenturan dan kecepatan penutupan, kefasihan, penalaran induktif, memori asosiatif, rentang memori, fasilitas nomor, kecepatan penyerapan, penalaran deduktif, orientasi spasial dan visualisasi dan komprehensif verbal.

2) Kemampuan Fisik atau ketrampilan fisik.

Ada 5 kemampuan/ketrampilan fisik, sebagai berikut : kekuatan dinamis, kelenturan, koordinasi berat badan, keseimbangan berat badan dan stamina.

Dari pendapat di atas, maka dapat dijelaskan bahwa pada hakekatnya kemampuan individu itu terdiri dari kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Selanjutnya untuk kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan pekerjaanya, maka perlu diadakan analisis pekerjaan. Menurut Gibson, et al (1996 : 129) analisis pekerjaan didefinisikan sebagai proses mendefinisikan dan mempelajari pekerjaan dari sisi perilaku dan pendidikan serta pelatihan spesifik yang dibutuhkan guna menjalankan pekerjaan.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai definisi konsep kemampuan individu adalah kapasitas seseorang dalam melaksanakan tugas pekerjaan baik yang bersifat intelektual ataupun fisik.

Dari definisi konsep di atas, kemudian disampaikan indikatornya sebagai berikut :

- 1) Tingkat pelaksanaan pekerjaannya ;
- 2) Tingkat pemahaman dan penguasaan tugas ;
- 3) Tingkat penyesuaian diri ;

- 4) Tingkat kesesuaian pendidikan dengan tugasnya ;
- 5) Tingkat kesediaan untuk menerima kritik dan saran.

A.2.c. Kepemimpinan (X_2).

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi organisasi, hal ini telah diakui kalangan akademisi maupun kalangan praktisi. Kepemimpinan sangat bertalian dengan proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan seluruh anggota organisasi, agar mau bekerja untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Humphill (Wahjosumidjo, 1992 : 21) kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem-problem yang saling berkaitan.

Stogdill (Wahjosumidjo, 1992 : 21) Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan.

Definisi kepemimpinan menurut Sutarto (1998 : 25) adalah sebagai rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa pengertian kepemimpinan tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan orang lain, sehingga mereka bertindak dan berperilaku sebagaimana diharapkan terutama bagi tercapainya tujuan yang diinginkan.

Teori sifat mengenai kepemimpinan Neith Davis (Wahjosumidjo, 1992 : 46) mengemukakan empat macam kelebihan ciri-ciri yang mempengaruhi suksesnya kepemimpinan dalam organisasi yaitu :

1) Intelegensia/kecerdasan.

Pada umumnya seorang pemimpin memiliki kecerdasan yang relatif lebih tinggi daripada bawahannya.

2) Kematangan dan Keluasan pandangan sosial.

Seorang Pemimpin harus lebih matang dan lebih luas dalam hal-hal yang bertalian dengan kemasyarakatan. Sehingga dengan kematangan tersebut diharapkan mengendalikan keadaan, kerjasama sosial, serta mempunyai keyakinan dan kepercayaan pada diri sendiri.

3) Mempunyai Motivasi dan keinginan berprestasi.

Seorang pemimpin diharapkan harus selalu mempunyai dorongan yang besar untuk dapat menyelesaikan sesuatu.

4) Mempunyai kemampuan mengadakan hubungan antar manusia.

Seorang pemimpin harus selalu lebih mengetahui terhadap bawahannya, sebab dalam kehidupan organisasi diperlukan adanya kerjasama atau saling ketergantungan antara anggota-anggota kelompok. Pemimpin perlu berorientasi kepada bawahan.

Pendapat tersebut di atas, merumuskan ciri utama yang mempengaruhi suksesnya kepemimpinan dalam organisasi. Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan intelegensia/ kecerdasan, kematangan dan keluasan pandangan sosial, sehingga mampu mengendalikan keadaan dan mempunyai keyakinan serta kepercayaan pada diri sendiri, mempunyai motivasi dan keinginan berprestasi yang datang dari dalam, mempunyai kemampuan mengadakan hubungan antar manusia. Jadi dalam kehidupan organisasi diperlukan sikap kepemimpinan yang dapat merubah perilaku bawahan dengan mendorong timbulnya kesediaan bawahan untuk berperilaku dan berbuat sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Teori jalan kecil – tujuan (Path – Goal Theory) merupakan pengembangan dari teori kepemimpinan yang dilakukan oleh Martin Evans dan Robert House untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan dalam pelaksanaan kerja. Secara pokok teori ini menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan dan pelaksanaan pekerjaan

bawahannya. Teori ini membagi empat tipe kepemimpinan (Thoha , 2000 : 259) sebagai berikut :

1) Kepemimpinan Direktif.

Yaitu bawahan tahu senyatanya apa yang diharapkan dari mereka dan pengarahan-pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.

2) Kepemimpinan yang mendukung.

Yaitu pemimpin mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahannya.

3) Kepemimpinan Partisipatif.

Pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

4) Kepemimpinan yang berorientasi pada Prestasi.

Pemimpin menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi.

Salah satu model kontingensi teori kepemimpinan dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (Thoha, 2000 : 284-285) mengkombinasikan antara perilaku tugas dan perilaku hubungan sehingga membedakan empat tipe kepemimpinan sebagai berikut :

- 1) **Instruksi** adalah untuk bawahan yang rendah kematangannya. Orang yang tidak mampu dan mau memikul tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. Dalam banyak hal ketidakinginan mereka merupakan akibat dari ketidakyakinannya atau kurangnya pengalaman dan pengetahuannya berkenaan dengan sesuatu tugas. Dengan demikian gaya pengarahan memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik. Dan pengawasan yang ketat memiliki tingkat kemungkinan efektif paling tinggi. Jadi dicirikan dengan peranan pemimpin yang membatasi peranan dan menginstruksikan bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana dan dimana harus melakukan sesuatu tugas tertentu. Sehingga gaya ini bercirikan tinggi tugas dan rendah hubungan.
- 2) **Konsultasi** yaitu untuk tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab, memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki ketrampilan. Dengan demikian gaya konsultasi yang memberikan perilaku mengarahkan, karena mereka kurang mampu, juga memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan dan antusias, nampaknya merupakan gaya yang sesuai dipergunakan bagi individu pada tingkat kematangan tidak mampu tapi mau. Gaya ini dirujuk sebagai konsultasi karena hampir seluruh pengarahan masih dilakukan pemimpin. Melalui

komunikasi dua arah membantu dalam mempertahankan tingkat motivasi bawahan yang tinggi dan pada saat yang sama tanggung jawab untuk dan kontrol atas pembuatan keputusan tetap ada pada pemimpin. Jadi gaya ini bercirikan tinggi tugas dan tinggi hubungan.

- 3) **Partisipasi** adalah untuk bawahan tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Bawahan memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Namun bila mereka yakin atas kemampuannya tetapi tidak mau, maka keinginan mereka untuk melaksanakan tugas tersebut lebih merupakan persoalan motivasi dibandingkan persoalan keamanan. Dalam hal seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mendukung usaha-usaha para bawahan untuk menggunakan kemampuan yang telah dimiliki. Dengan demikian gaya yang mendukung tanpa mengarahkan, "Partisipasi" mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi bawahan yang tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Gaya ini disebut partisipasi karena pemimpin atau bawahan saling tukar menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pemimpin yang utama memberikan fasilitas dan komunikasi. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang tinggi dan perilaku berorientasi tugas yang rendah.

4) **Delegasi** adalah untuk bawahan yang tingkat kematangan yang tinggi.

Disini bawahan mampu dan mau atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Dengan demikian gaya delegasi yang berprofil rendah yang memberikan sedikit pengarahan atau dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu-individu dalam tingkat kematangan seperti ini. Sekalipun pemimpin barangkali masih mampu mengidentifikasi persoalan, tanggung jawab untuk melaksanakan rencana diberikan kepada para bawahan yang sudah matang. Mereka diperbolehkan untuk melaksanakan dan memutuskan sendiri tentang ihwal bagaimana, kapan dan dimana melakukannya. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang rendah dan perilaku berorientasi pada tugas yang rendah pula.

Tipe atau gaya kepemimpinan di atas, tidak ada tipe atau gaya kepemimpinan yang terbaik atau buruk, yang penting dapat mengakomodasikan bawahan dan sarana lainnya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Karena kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor-faktor karakter pemimpin, situasi, tujuan organisasi, bawahan dan lainnya. Wahjosumidjo (1992 : 158 – 168) mengartikan konflik adalah segala macam bentuk hubungan antara manusia yang mengandung sifat

berlawanan atau pertentangan. Sumber konflik dalam suatu organisasi tidak lain adalah :

- 1) Manusia dan perilakunya (berbeda latar belakang, naluri, sifat-sifat pribadi, gaya kepemimpinan, dll).
- 2) Struktur organisasi (sistem reward, karier, hubungan kerja dan sebagainya).
- 3) Komunikasi (perintah tidak jelas, lingkungan tidak mendukung, hambatan sarana komunikasi dan sebagainya).

Kemudian peranan kepemimpinan terhadap konflik, menurut Hicks dan Gullet adalah menciptakan rasa aman (providing security).

Blake dan Mouton berpendapat ada lima dasar tindakan untuk memecahkan suatu konflik yang terjadi dalam organisasi yaitu :

- 1) Suatu konflik yang diselesaikan dengan cara memberikan tekanan (suppression).
- 2) Suatu konflik yang dipecahkan dengan cara halus (smoothing).
- 3) Pemecahan suatu konflik dengan cara menghindarkan diri dari tanggung jawab.
- 4) Pemecahan suatu konflik dengan cara kompromi/persetujuan.
- 5) Pemecahan suatu konflik dengan cara saling berhadapan (confrontation).

Dengan demikian peranan kepemimpinan sangat diperlukan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi dalam organisasi yaitu dengan penciptaan rasa aman atau dengan cara halus, cara memberikan tekanan kepada yang konflik atau dengan cara lainnya, pada intinya untuk mensinergikan segala sumber daya guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dari hal-hal di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki posisi yang strategis karena perannya mengakomodasi dan mensinergikan segala sumber daya yang ada untuk membawa organisasi pada pencapaian tujuan yang diinginkan atau yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pendapat para ahli, maka kepemimpinan didefinisikan sebagai berikut : Kepemimpinan adalah segala kemampuan pemimpin organisasi untuk mempengaruhi perilaku bawahan agar bersinergi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selanjutnya dari definisi konsep tersebut, disampaikan indikatornya sebagai berikut :

- 1) Kemampuan memecahkan masalah ;
- 2) Kemampuan mengakomodasikan bawahan ;
- 3) Kemampuan memotivasi ;
- 4) Keteladanan dalam bekerja ;
- 5) Kemampuan membina.

A.2.d. Motivasi (X_3).

Pada unit analisa individu, American Encyclopedia (Hasibuan, 2000 : 142) mendefinisikan motivasi adalah sebagai kecenderungan dalam diri seseorang yang membangkitkan topanan dan mengarahkan tingkah lakunya.

Flippo (Hasibuan, 2000 : 142) mengartikan motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

Duncan (Wahjosumidjo, 1992 : 178) memberikan arti motivasi adalah usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar mengarah tercapainya tujuan organisasi.

Sedangkan Robbins (1996 : 198) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual.

Dari definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki unsur-unsur penting sebagai berikut :

- 1) Unsur upaya merupakan ukuran intensitas.

yaitu bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba sekuat tenaga. Tetapi kemungkinan kecil, tingkat upaya yang tinggi akan menghantarkan ke

hasil kerja yang optimal kecuali bila upaya itu disalurkan dalam suatu arah yang bermanfaat bagi organisasi itu.

2) Unsur tujuan organisasi.

yaitu apabila upaya yang diusahakan diarahkan dan konsisten untuk mencapai tujuan organisasi.

3) Unsur pemenuhan kebutuhan.

Yaitu unsur yang mendorong perilaku pencarian untuk memenuhi kebutuhan sesuai dan konsisten dengan tujuan organisasi.

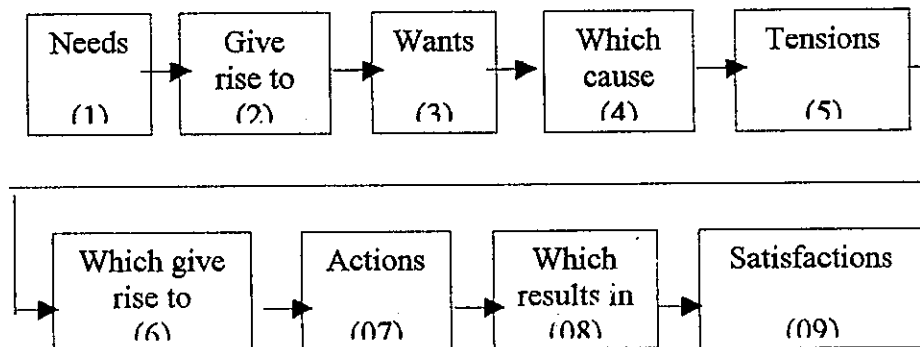
Setiap tindakan atau kegiatan yang dilakukan seseorang didorong oleh suatu kekuatan dari dalam diri orang tersebut dan kekuatan pendorong ini disebut motivasi. Kebutuhan makan, papan, rasa aman dan akan prestise, merupakan contoh motivasi yang mendorong seseorang untuk memenuhi dengan melakukan tindakan atau aktivitas.

Pada unit analisis organisasi, motivasi juga merupakan masalah yang tidak sederhana, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi tidak sama. Hal ini dapat dipahami secara wajar karena setiap individu berinteraksi dalam suatu organisasi, berbeda secara biologis, psikologis dan latar belakang serta proses belajar yang berbeda, seorang pemimpin harus memahami masalah yang bersangkutan dengan motivasi pada perilaku bawahannya untuk mensinergikan pada pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Berelson dan Steiner (Wahjosumidjo, 1992 : 179) menjelaskan mengenai hubungan kebutuhan yang menjadi dasar bagi perilaku seseorang sampai keinginan dan kepuasan.

Gambar : 03

Hubungan mata rantai kebutuhan, keinginan dan kepuasan.



Berdasarkan hubungan mata rantai di atas, memberikan arti sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan, yang timbul pada diri seseorang dan kebutuhan mengandung arti luas, seperti kebutuhan fisik, makan, rumah dan kebutuhan psikis,
- 2) Apabila dalam diri seseorang timbul suatu kebutuhan tertentu kebutuhan tersebut akan menyebabkan lahirnya daya dorong tertentu,
- 3) Akibat daya dorong, lahirlah keinginan dalam diri seseorang,
- 4) Lahirnya keinginan dalam diri seseorang akan menyebabkan timbulnya suatu sebab,
- 5) Akibat sebab yang timbul lahirlah ketegangan,

- 6) Dan ketegangan itu sendiri juga akan menjadi sebab timbulnya sesuatu ,
- 7) Sesuatu yang timbul akibat adanya ketegangan dalam diri seseorang tersebut ialah disebut “perilaku” atau “perbuatan”,
- 8) Perilaku yang ditampilkan seseorang, timbul karena mengharapkan adanya kepuasan yang dapat dinikmati.

Jadi perilaku yang timbul pada diri seseorang atau bawahan dalam kerangka motivasi sebagai konsep manajemen, didorong adanya kebutuhan. Kebutuhan yang ada pada diri seseorang mendorong berperilaku. Sikap perilaku seseorang, selalu berorientasi pada tujuan, ialah terpenuhinya kebutuhan yang diinginkan atau berbuat sesuatu. Setiap perilaku yang ditampilkan seseorang dalam kehidupan organisasi, tidak bisa tidak dalam rangka terwujudnya suatu kepuasan.

Kebutuhan-kebutuhan manusia apa saja yang mendasari perilaku seseorang. Berikut dijelaskan hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow yang populer dari teori motivasi (Robbins, 1996 : 199). Maslow menghipotesiskan bahwa di dalam semua manusia ada suatu jenjang kelima kebutuhan yaitu :

- 1) Kebutuhan Faali (fisiologis).

Antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks dan kebutuhan ragawi lain.

- 3) Untuk memotivasi seseorang perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakah orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan itu atau kebutuhan di atas tingkat itu.

Sebagai pelengkap teori kebutuhan di atas disampaikan proses motivasi yang terjadi pada seseorang meliputi enam tahap (Hasibuan, 2000 : 150) sebagai berikut :

- 1) Tahap pertama, munculnya kebutuhan yang belum terpenuhi.
- 2) Tahap kedua, seseorang kemudian mencari jalan untuk memenuhi kebutuhan.
- 3) Tahap ketiga, seseorang mengarahkan perilakunya yang berorientasi pada pencapaian tujuan.
- 4) Tahap keempat, penilaian hasil karyanya.
- 5) Tahap kelima, imbalan atau hukuman yang diterima.
- 6) Tahap keenam, kebutuhan yang belum terpenuhi tersebut, dinilai kembali.

Apabila keenam tahap proses motivasi telah memuaskan kebutuhan seseorang, maka kebutuhan tertentu tersebut telah tercapai. Berhubung kebutuhan seseorang banyak dan belum terpenuhi, sehingga terjadi proses motivasi dari tahap pertama sampai tahap keenam dengan perilaku yang berbeda.

Livingston (Thoha, 2000 : 92) menyatakan motivasi sebagai berikut :

Para bawahan tidak akan termotivasi untuk mencapai suatu tingkat produktivitas yang tinggi kecuali mereka mempertimbangkan harapan-harapan tinggi pimpinan tersebut benar-benar realistis dan bisa dicapai. Jika mereka didorong untuk berusaha mencapai tujuan-tujuan yang tidak bisa dicapai, kemungkinan sekali mereka akan berhenti mencoba dan menetapkan hasil-hasil yang lebih rendah dari yang mampu mereka hasilkan.

Mc. Clelland (Thoha, 2000 : 206) menganggap seseorang mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi orang lain.

Mc. Clelland (Robbins, 1996 : 206) memfokuskan pada 3 (tiga) kebutuhan, ialah :

1) Kebutuhan akan prestasi (achievement)

Merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.

2) Kebutuhan akan kekuasaan (power).

Merupakan kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang akan berperilaku demikian.

3) Kebutuhan akan afiliasi (pertalian).

Merupakan hasrat untuk hubungan antara pribadi yang ramah dan karib.

Berdasarkan beberapa teori di atas, maka definisi konsep motivasi adalah faktor dalam diri Pegawai Negeri Sipil dalam hal ini Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek sebagai pendorong untuk berperilaku sesuai dengan norma-norma dan ketentuan yang berlaku, sehingga keinginannya dan tujuan organisasi dapat tercapai.

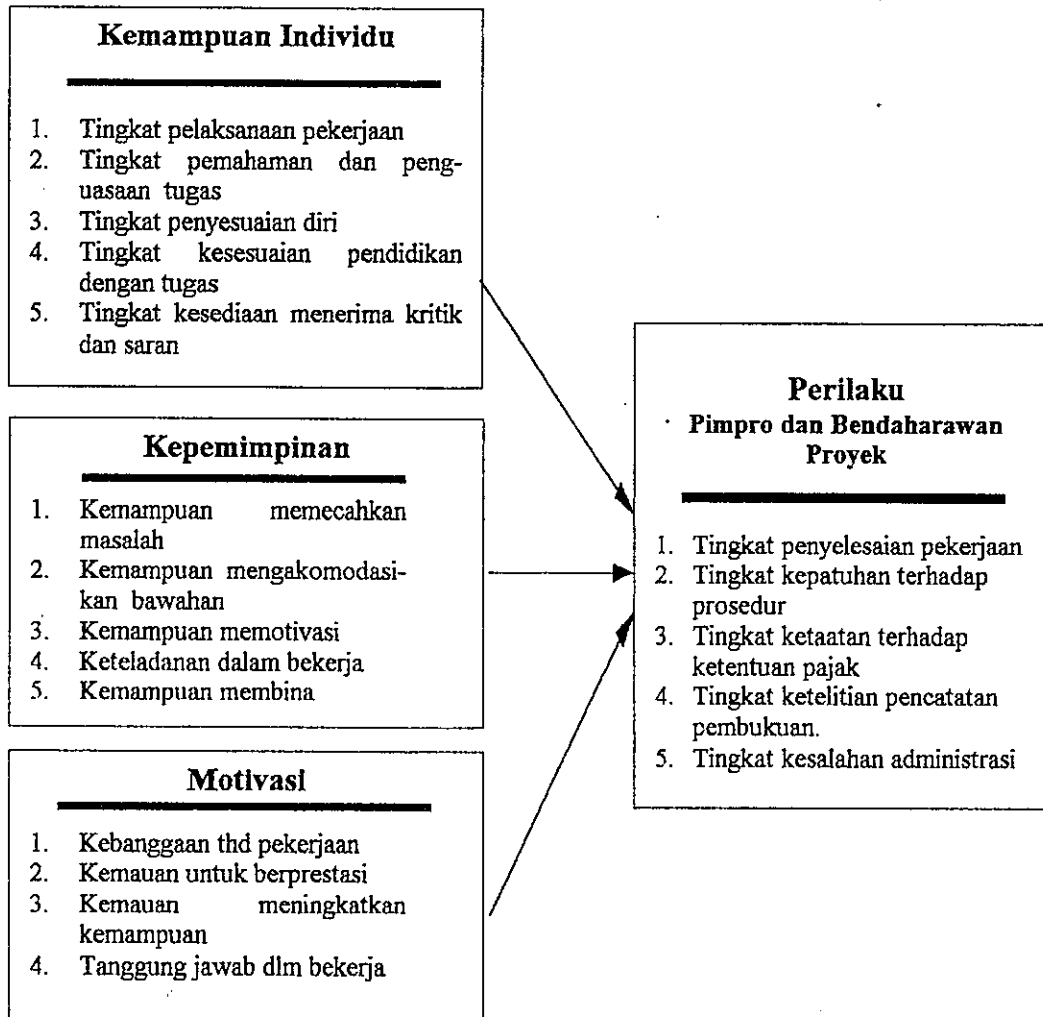
Dari definisi konsep tersebut, disampaikan indikatornya, sebagai berikut :

- 1) Kebanggaan terhadap pekerjaan ;
- 2) Kemauan untuk berprestasi ;
- 3) Kemauan meningkatkan kemampuan ;
- 4) Tanggung jawab dalam bekerja.

Selanjutnya guna mengetahui hubungan konsep-konsep kemampuan individu, kepemimpinan dan motivasi sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek di Pemerintah Kabupaten Kudus, di bawah ini disampaikan indikator variabel penelitian sebagai berikut :

Gambar : 04

Bagan Indikator Variabel Penelitian.



B. HIPOTESIS.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, Hipotesis konseptual penelitian dirumuskan sebagai berikut :

B.1. Model Verbal.

a. Hipotesis Minor.

- 1) Ada hubungan positif antara variabel kemampuan individu (X_1) dengan variabel Perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek (Y).
- 2) Ada hubungan positif antara variabel kepemimpinan (X_2) dengan variabel Perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek (Y).
- 3) Ada hubungan positif antara variabel Motivasi (X_3) dengan variabel Perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek (Y).

b. Hipotesis Mayor.

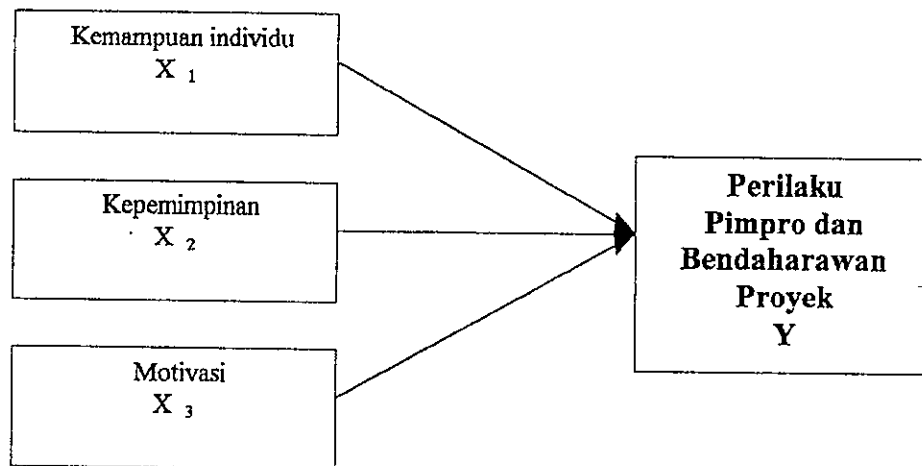
Ada hubungan positif antara variabel kemampuan individu (X_1), kepemimpinan (X_2) dan Motivasi (X_3) dengan Variabel Perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek (Y).

B.2. Model Geometris.

Model geometris dapat ditunjukkan dalam gambar sebagai berikut :

Gambar : 05

Model Hipotesis Geometris



B.3. Model Matematika.

$$Y = f (X_1 , X_2 , X_3)$$

BAB III

METODE PENELITIAN

A. PERSPEKTIF PENDEKATAN PENELITIAN.

Pendekatan yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah penelitian survey. Kerlinger (Sugiyono, 2001 : 3) mengemukakan bahwa penelitian survey adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian dan hubungan-hubungan antar variabel, sosiologis maupun psikologis. Pengambilan data dari sampel menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data pokok. Dan studi yang dilakukan dalam penelitian ini bermaksud menjelaskan hubungan kausal dengan melakukan pengujian hipotesis. Hubungan kausal tersebut adalah hubungan yang bersifat sebab akibat antara variabel independen (yang mempengaruhi) dengan variabel dependen (yang dipengaruhi).

B. RUANG LINGKUP PENELITIAN.

Ruang lingkup penelitian ini diarahkan dan difokuskan pada pokok penelitian yaitu yang berkaitan dengan masalah-masalah sebagai berikut :

Pengaruh kemampuan individu, kepemimpinan dan motivasi terhadap perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek di Pemerintah Kabupaten Kudus.

C. LOKASI PENELITIAN.

Lokasi penelitian ini di Pemerintah Kabupaten Kudus. Sasaran yang akan diteliti adalah Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek di Pemerintah Kabupaten Kudus.

D. VARIABEL PENELITIAN.

Sebagai variabel atau faktor-faktor yang berperan dalam penelitian ini, disampaikan sebagai berikut :

D.1. Klasifikasi Variabel.

Penelitian ini akan menggunakan variabel bebas (independent) dan variabel terikat (dependent). Variabel bebasnya meliputi kemampuan individu (X_1), kepemimpinan (X_2) dan Motivasi (X_3). Sedangkan variabel terikatnya (Y) adalah perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek di Pemerintah Kabupaten Kudus.

D.2. Definisi Konseptual.

Berdasarkan berbagai pendapat tentang definisi dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka peneliti merumuskan definisi konseptual sebagai berikut :

- a. Perilaku adalah segala perbuatan yang dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya.
- b. Kemampuan Individu adalah kapasitas seseorang dalam melaksanakan tugas pekerjaan baik yang bersifat intelektual ataupun fisik.
- c. Kepemimpinan adalah segala kemampuan pemimpin organisasi untuk mempengaruhi perilaku bawahan agar bersinergi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- d. Motivasi adalah faktor dalam diri Pegawai Negeri Sipil dalam hal ini Pimpinan Proyek dan Bendaharawan sebagai pendorong untuk berperilaku sesuai dengan norma-norma dan ketentuan yang berlaku, sehingga keinginannya dan tujuan organisasi dapat tercapai.

D.3. Definisi Operasional.

- a. Indikator Perilaku berikut sub indikatornya.
 1. Tingkat ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan.
 - Jadwal waktu perencanaan pekerjaan.
 - Tingkat ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan.

2. Tingkat kepatuhan terhadap prosedur pengorganisasian proyek.
 - Tingkat pemahaman prosedur pengorganisasian proyek.
 - Tingkat penguasaan prosedur pengorganisasian proyek.
 3. Tingkat ketaatan terhadap ketentuan pelaksanaan proyek.
 - Tingkat pemahaman ketentuan pelaksanaan proyek.
 - Tingkat penguasaan ketentuan pelaksanaan proyek.
 4. Tingkat ketelitian pencatatan pembukuan.
 - Tingkat pemahaman pembukuan.
 - Tingkat penguasaan pembukuan.
 5. Tingkat kesalahan administrasi.
 - Tingkat pemahaman administrasi proyek.
 - Tingkat penguasaan administrasi proyek.
- b. Indikator Kemampuan individu berikut sub indikatornya.
1. Tingkat pelaksanaan pekerjaan
 - Tingkat pemahaman dokumen pekerjaan
 - Tingkat penguasaan pelaksanaan pekerjaan di lapangan.
 2. Tingkat pemahaman dan penguasaan tugas
 - Tingkat pemahaman tugas sebagai Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek.

- Tingkat penguasaan tugas sebagai Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek.

3. Tingkat penyesuaian diri

- Tingkat penyesuaian diri dengan teman kerja.
- Tingkat penyesuaian diri dengan masyarakat.

4. Tingkat kesesuaian pendidikannya dengan tugasnya.

- Kesesuaian jenis pendidikan dengan pekerjaan.

5. Tingkat kesediaan untuk menerima kritik dan saran

- Kesediaan menerima kritik.
- Kesediaan menerima saran.

c. Indikator Kepemimpinan berikut sub indikatornya.

1. Kemampuan memecahkan masalah

- Keterlibatan Pimpinan dalam memecahkan permasalahan.
- Ketepatan memecahkan persoalan.

2. Kemampuan mengakomodasikan bawahan

- Kemampuan menggerakkan bawahan
- Kemampuan membagi pekerjaan

3. Kemampuan memotivasi bawahan

- Tingkat pemberian pengarahan-pengarahan

4. Keteladanan dalam bekerja

- Tingkat keteladanan dalam bekerja

5. Kemampuan membina bawahan
 - Pengiriman ke Diklat
 - Peningkatan keakraban dalam bekerja
- d. Indikator Motivasi berikut sub indikatornya.
 1. Kebanggaan terhadap pekerjaan
 - Senang dengan tugas.
 - Kebanggaan dalam bekerja
 2. Kemauan untuk berprestasi
 - Diklat menunjang kemauan berprestasi
 3. Kemauan meningkatkan kemampuan
 - Keinginan untuk mengikuti Diklat
 - Keinginan untuk memperoleh pendidikan yang lebih tinggi
 4. Tanggung jawab dalam bekerja
 - Tingkat tanggung jawab bekerja
 - Keikutsertaan dalam berpendapat

E. JENIS DAN SUMBER DATA.

Dalam penelitian ini berusaha untuk menjelaskan fenomena-fenomena yang terjadi pada perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek di Pemerintah Kabupaten Kudus. Untuk itu diperlukan data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden yaitu

ini berusaha untuk menjelaskan fenomena-fenomena yang terjadi pada perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek di Pemerintah Kabupaten Kudus baik dari unsur Pimpinan Proyek maupun unsur Bendaharawan. Sedangkan data sekunder dapat diperoleh dari buku-buku perpustakaan, dokumen, laporan dan lainnya yang berkaitan dengan obyek penelitian.

F. INSTRUMEN PENELITIAN.

Guna memudahkan penelitian dalam mengumpulkan data maka dipergunakan instrumen penelitian dengan alat bantu yang berupa daftar pertanyaan (kuesioner) yang mengacu pada variabel bebas dan variabel terikat, keseluruhan jawaban diklasifikasikan ke dalam empat kategori : a, b, c dan d dengan skore $a = 4$, $b = 3$, $c = 2$ dan $d = 1$.

G. POPULASI DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL.

Menurut Sugiyono (2001 : 57) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek di Pemerintah Kabupaten Kudus. Jumlah data dari Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus Bulan Mei 2002 tercatat sebanyak 230 orang,

sebagai unit analisisnya adalah individu Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek di Kabupaten Kudus. Populasi tersebut terdiri dari :

- 1) Pimpinan Proyek : 117 orang
 2) Bendaharawan Proyek : 113 orang

 230 orang

Sampel merupakan bagian dari populasi yang digunakan sebagai obyek penelitian, dari jumlah 230 orang tersebut, akan diambil sebanyak 45 orang sebagai sampel dengan tehnik pengambilan sampel secara Cluster random sampling, karena populasi mempunyai unsur berkelompok yaitu kelompok Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek, sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel : 02

Data jumlah Populasi dan Sampel

Identifikasi	Populasi	Sampel	% Populasi	% Sampel
Pimpinan Proyek	117	23	10	50,9
Bendaharawan Proyek	113	22	9,5	49,1
Jumlah	230	45	19,5	100

Jumlah Data : Bagian Keuangan Setda Kabupaten Kudus.

Dari tabel di atas sampel yang akan diambil sebesar 19,5 % dari jumlah populasi. Ada beberapa pendapat yang menjadi pegangan penulis dalam menetapkan jumlah sampel tersebut :

- 1) Sutrisno Hadi (2001 : 73) : sebenarnya tidaklah ada suatu ketentuan yang mutlak berapa persen suatu sampel harus diambil dari populasi.
- 2) Suratno dan Lincoln Arsyad (1999 : 106) : ada pendapat bahwa jumlah sampel yang sesuai adalah 1/10 dari populasi atau 10 % dari populasi.
- 3) Endang Poerwanti (2000 : 106) : Pada dasarnya tidak ada rumusan pasti tentang berapa proporsi sampel dapat diambil. Beberapa ahli mengatakan pendapat yang bervariasi, ada yang menyatakan bahwa besarnya sampel minimum harus 10 % dari jumlah populasi yang ada, tetapi ahli yang lain menyatakan bahwa bila populasi besar, maka besarnya sampel adalah 5 % dari keseluruhan populasi.

Selanjutnya pengambilan sampel menggunakan cara ordinal yaitu mengambil sampel dari populasi dengan rumus :

$$BK = P / s = 230 / 45 = 5,1.$$

Selanjutnya setiap kelipatan 5 orang, diwakili 1 sampel yang muatannya diacak atau random, setiap personil mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel.

H. TEHNIK PENGUMPULAN DATA.

Langkah-langkah yang akan digunakan peneliti dalam rangka untuk menjamin reabilitas dan validitas data yang diperoleh adalah sebagai berikut :

1. Kuesioner.

Pengumpulan data dari responden dengan cara mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis.

2. Observasi.

Pengumpulan data dengan cara mengamati langsung berbagai kegiatan yang dilaksanakan oleh unsur Pimpinan maupun unsur staf.

3. Wawancara.

Pengumpulan data dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan secara lisan kepada responden.

4. Dokumentasi.

Pengumpulan data melalui bahan-bahan tertulis (dokumen/laporan) yang berhubungan dengan obyek penelitian.

I. TEHNIK ANALISIS DATA.

Pengujian hipotesis ini pada dasarnya untuk menguji hipotesis yang telah diajukan sebelumnya dan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antar variabel serta besarnya pengaruh antar variabel tersebut.

1. Koefisien Rank Kendall.

Koefisien Rank Kendall ini dipergunakan untuk mengukur tingkat asosiasi atau hubungan antar variabel X dengan variabel Y yang didasarkan pada ranking/jenjang dalam dua rangkaian yang berurut untuk angka yang sama. Rumus korelasi rank kendall adalah sebagai berikut :

$$\tau = \frac{S}{\sqrt{1/2 N(N-1)}}$$

dimana :

N = banyaknya individu atau responden yang diurutkan pada x dan y.

S = jumlah skor-skor + 1 dan - 1 untuk semua pasangan

τ = Koefisien korelasi rank kendall antara variabel x dan y.

Apabila terdapat ranking yang sama atau kembali pada observasi skor variabel x dan y, akan berakibat mengubah pembagi pada rumus di atas, sehingga rumus korelasi rank kendall menjadi :

$$\tau = \frac{S}{\sqrt{1/2 N(N-1) - T_x \frac{1}{2} N(N-1) - T_y}}$$

dimana :

$T_x = \frac{1}{2} (t-1)$, t adalah banyaknya observasi yang berangka sama dalam tiap kelompok angka sama pada variabel bebas (x)

Ty : $\frac{1}{2} (t - 1)$, t adalah banyaknya observasi yang berangka sama dalam tiap kelompok angka sama pada variabel terikat (y).

Untuk uji signifikansinya dengan menggunakan rumus Z test, maka N penelitian lebih dari 10, dengan rumus sebagai berikut :

$$Z = \frac{\tau}{\sqrt{\frac{2(2N + 5)}{9N(N - 1)}}$$

Z = nilai signifikansi

Kemudian barga Z dikonsultasikan dengan tabel untuk menentukan ada tidaknya hubungan antara dua variabel tersebut, dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Apabila $Z_o > Z_t$ pada taraf signifikan 1 %, berarti sangat signifikan, hipotesa diterima.
- b. Apabila $Z_o > Z_t$ pada taraf signifikan 5 % berarti signifikan, hipotesa diterima.
- c. Apabila $Z_o < Z_t$ pada taraf signifikan 5 %, berarti tidak signifikan, hipotesa ditolak.

2. Koofisien Konkordasi Kendall.

Untuk mengetahui hubungan X_1 , X_2 dan X_3 dengan Y, karena konkordasi Kendall digunakan untuk menentukan kecocokan menyeluruh dari kebudayaan himpunan pada rank, rumusnya ialah :

$$W = \frac{S}{\frac{1}{2} K^3 (N^3 - N) - k \sum T}$$

Dimana :

W = Koefisien Konkordasi rank Kendall

S = Jumlah kuadrat deviasi dari mean R_j

K = Banyaknya himpunan ranking perjenjangan

N = Banyaknya obyek atau individu yang diberi ranking

Σ = jumlah harga T untuk semua ranking k

Dimana :

$$S = \sum R_j \left(\frac{R_j}{N} \right)^2$$

T = T_{x1} + T_{y2} + T_{xy}

R_j = jumlah ranking yang diberikan untuk tiap N obyek

T = korelasi

Jika terdapat angka yang sama dalam jumlah yang besar, maka rumus W perlu dikorelasi sebagai berikut :

Dimana :

t = banyaknya observasi dalam suatu kelompok yang sama memperoleh angka yang sama untuk suatu ranking tertentu.

T = faktor korelasi

Σ = jumlah semua kelompok angka sama dalam masing-masing k ranking dengan dilakukan korelasi sehubungan dengan angka yang sama ini.

Untuk menguji signifikansi, maka digunakan rumus sebagai berikut :

$$X^2 = k (N - 1) W$$

$$X^2 = \text{Test chi square}$$

W = koefisien konkordasi Kendall

Kemudian hasil perhitungan X^2 tersebut dikonsultasikan terhadap harga tabel dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Jika X^2 hitung $> X^2$ tabel, maka hubungan yang ada dinyatakan signifikan atau berarti sebaliknya.
- b. Jika X^2 hitung $< X^2$ tabel, maka hubungan tersebut dinyatakan tidak signifikan atau tidak berarti.

3. Koefisien Determinasi.

Digunakan untuk mengetahui berapa persen (%) besar pengaruhnya variabel bebas (X_1 , X_2 dan X_3) secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat (Y) menggunakan rumus sebagai berikut :

$$KD_{X_1, X_2, X_3, Y} = (T_{X_1, X_2, X_3, Y})^2 \times 100 \%$$

KD = koefisien determinasi.

T = Koefisien Rank Kendall

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

HASIL PENELITIAN

A. DESKRIPSI WILAYAH PENELITIAN.

Pemerintah Kabupaten Kudus dalam rangka penyelenggaraan otonomi daerah yang dimulai tahun 2001, telah menyikapi dengan membentuk struktur organisasi perangkat daerah di Kabupaten Kudus yaitu (1) Peraturan Daerah Kabupaten Kudus Nomor 19 Tahun 2000 tentang Organisasi dan Tatakerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD, (2) Peraturan Daerah Kabupaten Kudus Nomor 20 Tahun 2000 tentang Organisasi dan Tatakerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Kudus, yang didalamnya memuat Badan Koordinasi Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Pengawas Fungsional, Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat, Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan, Kantor Pengolahan Data dan Arsip Daerah, Kantor Perindustrian dan Perdagangan, Kantor Tenaga Kerja dan Transmigrasi, Kantor Perhubungan dan Pariwisata, Kantor Polisi Pamong Praja, (3) Peraturan Daerah Kabupaten Kudus Nomor 21 Tahun 2000 tentang Organisasi dan Tatakerja Dinas Daerah Kabupaten Kudus, yang memuat Dinas Pekerjaan Umum, Dinas Pertanian, Dinas Kesehatan, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, Dinas Pendapatan Daerah dan (4) Peraturan Daerah Kabupaten Kudus

Nomor 22 Tahun 2000 tentang Organisasi dan Tatakerja Kecamatan dan Kelurahan.

Di tahun anggaran 2002 jumlah proyek pembangunan yang ada di Kabupaten Kudus sebanyak 108 tersebar pada beberapa unit kerja yaitu di Bagian Pemerintahan sebanyak 8, Bagian Hukum dan Ortala 2, Bagian Perekonomian 4, Bagian Pembangunan 2, Bagian Humas 2, Bagian Kepegawaian 2, Bagian Keuangan 1, Bagian Umum 3, Dinas Pendapatan daerah 2, Badan Koordinasi Perencanaan Pembangunan Daerah 10, Kantor Pengolahan Data dan Arsip Daerah 3, Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat 8, Kantor Polisi Pamong Praja 2, Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan 2, Kantor Pengendalian Lingkungan Hidup 3, Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten 6, Kantor Perhubungan dan Pariwisata 5, Dinas Kesehatan Kabupaten 8, Rumah Sakit Umum 5, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan 13, Kantor Tenaga Kerja dan Transmigrasi 4, Dinas Pertanian 4, Kantor Perindustrian dan Perdagangan 3, dan Unit Pelaksana Teknis Dinas Pasar dan Terminal sebanyak 4.

Agar pelaksanaan APBD Tahun 2002 berjalan dengan lancar sesuai rencana maka dikeluarkan Keputusan Bupati Kudus Nomor 903/146 tanggal 18 Maret 2002 tentang Penetapan Pedoman Pelaksanaan Belanja Daerah Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Kabupaten Kudus Tahun 2002 dengan maksud :

- 1) Memberikan pedoman dalam rangka pengelolaan proyek yang dilaksanakan oleh unit kerja di Pemerintah Kabupaten Kudus ;

- 2) Meningkatkan prestasi dalam arti keberhasilan pelaksanaan APBD dalam tahun 2002, lebih baik dari pada tahun-tahun sebelumnya ;
- 3) Meningkatkan pengendalian secara lebih efektif dan efisien terhadap pelaksanaan belanja daerah yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Kudus, sehingga dapat diselesaikan dengan tepat waktu, tepat mutu, tepat administrasi, tepat sasaran dan tepat manfaat, serta dapat dipertanggungjawabkan.

Belanja daerah tersebut meliputi belanja administrasi umum, belanja operasi, pemeliharaan sarana dan prasarana publik, belanja modal, belanja transfer dan belanja tidak tersangka.

Adapun tujuan dari pada pedoman tersebut adalah untuk terwujudnya semua sasaran kebijakan daerah sesuai yang direncanakan sehingga memberikan manfaat yang sebesar-besarnya serta dapat dipertanggungjawabkan kepada rakyat dan masyarakat Kudus. Hal ini menjelaskan bahwa pedoman pelaksanaan APBD Tahun 2002 bertekad untuk mewujudkan semua sasaran kebijakan daerah sesuai yang direncanakan, mengurangi semua kekeliruan pelaksanaan di tahun-tahun sebelumnya.

B. HASIL PENELITIAN.

Hasil penelitian yang akan disajikan meliputi karakteristik responden, perilaku kerja Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek, kemampuan individu, kepemimpinan dan motivasi.

B.1. Karakteristik Responden.

Hasil penelitian pada responden menurut pendidikan menunjukkan bahwa mereka yang mempunyai tingkat pendidikan sarjana sebanyak 44,4 %, D3 sebanyak 13,3 dan SLTA sebanyak 42,3 %. Hasil ini menunjukkan bahwa kualitas pendidikan Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek masih dapat dikatakan cukup baik karena proporsi terbesar adalah mereka yang mempunyai latar belakang pendidikan sarjana sekitar 44,4, % atau hampir sama dengan jumlah yang mempunyai pendidikan SLTA.

Tabel. 3

Komposisi Responden menurut Pendidikan Terakhir

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	%
1.	Sarjana	20	44,4
2.	D 3	6	13,3
3.	S L T A	19	42,3
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban Pertanyaan No. A.5

Berdasarkan jabatannya maka terlihat bahwa sebagian besar responden mempunyai jabatan staf atau hampir 93,4 % dari keseluruhan jumlah responden, sisanya 6,6, % mempunyai jabatan eselon IV.

Tabel. 4

Komposisi Responden menurut Jabatan

No.	Tingkat Jabatan	Frekuensi	%
1.	Eselon IV	3	6,6
2.	Staf	42	93,4
	Jumlah	45	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. A.6.

Berdasarkan komposisi menurut golongan kepangkatan maka terlihat bahwa sebagian besar responden adalah mempunyai golongan III/a yaitu sebesar 40 % sementara golongan II/c hanya sebesar 2,2, % atau secara detail dapat terlihat pada tabel berikut :

Tabel. 5

Komposisi Responden menurut Golongan

No.	Tingkat Golongan	Frekwensi	%
1.	II/a	1	2,2
2.	II/b	2	4,4
3.	II/c	1	2,2
4.	II/d	4	8,9
5.	III/a	18	40,0
6.	III/b	12	26,7
7.	III/c	7	15,6
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. A.8.

B.2. Perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek.

Pengalaman pegawai sebagai Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek terlihat pada perilaku mereka dalam bekerja, hal ini dapat dijadikan indikatornya. Hasil penelitian lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek sebesar 48,8 % menyatakan bahwa kedudukan mereka sebagai Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek belum lama, sementara lainnya seperti yang telah lama sekali hanya sebesar 2,2 %, secara detail terlihat pada tabel berikut :

Tabel. 6

Tingkat Pengalaman Kerja

No.	Tingkat Pengalaman Kerja	Frekwensi	%
1.	Baru Pertama (1 th – 2 th)	7	15,6
2.	Belum Lama (3 th – 4 th)	22	48,9
3.	Lama (5 th – 6 th)	15	33,3
4.	Lama Sekali (> 6 th)	1	2,2
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No.1

Berdasarkan pemahaman responden tentang intensitas pembuatan jadwal kegiatan proyek, maka terlihat bahwa terdapat 60 % yang menyatakan pernah membuat jadwal kegiatan, 22,2 % menyatakan sering membuat jadwal kegiatan proyek, sebesar 13,3 % yang menyatakan bahwa tidak pernah membuat jadwal kegiatan proyek dan hanya 4,4, % yang sering membuat jadwal.

Tabel. 7

Intensitas pembuatan jadwal kegiatan proyek

No.	Intensitas Pembuatan jadwal proyek	Frekwensi	%
1.	Sering Sekali	2	13,3
2.	Sering	10	60,0
3.	Pernah	27	22,3
4.	Tidak Pernah	6	4,4
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No.2

Tingkat ketepatan terhadap perencanaan proyek yang telah dilakukan ternyata cukup bervariasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 37,8 % yang menyatakan bahwa mereka sering tepat waktu dalam merencanakan pekerjaan proyek, 55,6 % menyatakan pernah tepat jadwal waktu perencanaan, 4,4 % sering sekali tepat dan hanya 2,2 % yang tidak pernah tepat. Hal ini memberikan penjelasan bahwa sebagian besar responden pernah tepat sesuai jadwal waktu perencanaan proyek dari mulai persiapan, pelaksanaan dan penyerahan. Tingkat ketepatan waktu merupakan hasil dari perilaku kerja Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek yang berdisiplin, cekatan atau sebaliknya.

Tabel. 8

Ketepatan waktu jadwal perencanaan proyek

No.	Ketepatan jadwal proyek	Frekwensi	%
1.	Sering sekali	2	4,4
2.	Sering	17	37,8
3.	Pernah	25	55,6
4.	Tidak pernah	1	2,2
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No.3

Tingkat hambatan ketepatan waktu dalam pelaksanaan pekerjaan proyek menunjukkan bahwa 48,9 % pernah mengalami hambatan, 26,7 % sering mengalami, 4,4 % sering sekali dan 20 % tidak pernah mengalami hambatan. Gambaran tersebut menjelaskan bahwa sebagian besar responden pernah mengalami hambatan ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan proyek.

Tabel. 9

Hambatan ketepatan waktu pelaksanaan proyek

No.	Hambatan Pelaksanaan Proyek	Frekwensi	%
1.	Sering sekali	2	4,4
2.	Sering	12	26,7
3.	Pernah	22	48,9
4.	Tidak pernah	9	20
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No.4

Tingkat ketepatan waktu dalam pelaksanaan proyek menunjukkan bahwa 57,8 % sering tepat waktu dan 42,2 % pernah. Hal tersebut menjelaskan bahwa perilaku kerja Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek cukup berdisiplin yaitu sebagian besar (57,8 %) sering tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaan proyek.

Tabel. 10

Ketepatan waktu Pelaksanaan Proyek

No.	Ketepatan Pelaksanaan Proyek	Frekwensi	%
1.	Sering sekali	0	0
2.	Sering	26	57,8
3.	Pernah	19	42,2
4.	Tidak Pernah	0	0
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 5

Tingkat pemahaman terhadap prosedur pengorganisasian proyek menunjukkan bahwa 53,3 % paham terhadap prosedur pengorganisasian proyek, 44,4 % kurang paham dan hanya 2,2 % paham sekali. Gambaran di atas menjelaskan bahwa responden sebagian besar (53,3 %) paham terhadap prosedur pengorganisasian proyek dan 2,2 % paham sekali, sisanya kurang paham. Perilaku kerja Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek dituntut untuk rajin dan memahami prosedur pengorganisasian proyek.

Tabel. 11

Tingkat Pemahaman Prosedur Pengorganisasian Proyek

No.	Tingkat Pemahaman Prosedur	Frekwensi	%
1.	Paham sekali	1	2,2
2.	Paham	24	53,4
3.	Kurang paham	20	44,4
4.	Tidak paham	0	0
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 6

Berdasarkan hambatan dalam pengorganisasian proyek maka terdapat 8,9 % yang menyatakan bahwa dalam menyusun organisasi proyek tidak pernah ada hambatan, 68,9 % menyatakan pernah mengalami hambatan dan 22,2 % sering mengalami hambatan dalam menyusun organisasi proyek. Dimungkinkan untuk tenaga pengawas proyek masih kurang.

Tabel. 12

Tingkat hambatan penyusunan organisasi proyek

No.	Tingkat hambatan organisasi proyek	Frekwensi	%
1.	Sering sekali	0	0
2.	Sering	10	22,2
3.	Pernah	31	68,9
4.	Tidak pernah	4	8,9
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 7

Tingkat penguasaan prosedur pengorganisasian proyek menunjukkan bahwa 51,1 % responden kurang menguasai dan 48,9 % menguasai. Hal tersebut menjelaskan bahwa setengah responden menguasai dan setengah responden lainnya kurang menguasai.

Tabel. 13

Tingkat penguasaan prosedur pengorganisasian proyek

No.	Tingkat Penguasaan Prosedur	Frekwensi	%
1.	Sangat menguasai	0	0
2.	Menguasai	22	48,9
3.	Kurang menguasai	23	51,1
4.	Tidak menguasai	0	0
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 8

Sedangkan tingkat pemahaman terhadap ketentuan pelaksanaan proyek secara keseluruhan menunjukkan bahwa 55,6 % mereka paham, 42,2 % kurang paham dan hanya 2,2 % yang paham sekali tentang ketentuan pelaksanaan proyek.

Tabel. 14

Tingkat pemahaman ketentuan pelaksanaan proyek

No.	Pemahaman Ketentuan Proyek	Frekwensi	%
1.	Paham sekali	1	2,2
2.	Paham	25	55,6
3.	Kurang paham	19	42,2
4.	Tidak paham	0	0
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 9

Sedangkan penguasaan Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek terhadap ketentuan pelaksanaan proyek menunjukkan 53,3 % kurang menguasai dan 46,7 % menguasai. Penjelasannya bahwa sebagian besar responden kurang menguasai ketentuan pelaksanaan proyek di lapangan dan sebagian menguasainya.

Tabel 15

Tingkat penguasaan ketentuan pelaksanaan proyek

No.	Penguasaan ketentuan Proyek	Frekwensi	%
1.	Sangat menguasai	0	0
2.	Menguasai	21	46,7
3.	Kurang menguasai	24	53,3
4.	Tidak menguasai	0	0
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 10

Pemahaman responden terhadap pembukuan proyek menunjukkan bahwa 40 % kurang paham, 55,6 % paham, 2,2 % paham sekali dan hanya 2,2 % tidak paham tentang pembukuan proyek. Hal ini menjelaskan bahwa masih cukup tinggi mereka yang kurang paham terhadap pembukuan proyek.

Tabel. 16

Pemahaman pembukuan proyek

No.	Pemahaman pembukuan	Frekwensi	%
1.	Paham sekali	1	2,2
2.	Paham	25	55,6
3.	Kurang Paham	18	40
4.	Tidak Paham	1	2,2
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 11

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat penguasaan pembukuan responden menunjukkan bahwa 51,1 % menguasai dan sisanya sebanyak 48,9 % kurang menguasai.

Tabel. 17

Penguasaan pembukuan Proyek

No.	Penguasaan Pembukuan	Frekwensi	%
1.	Sangat menguasai	0	0
2.	Menguasai	23	51,1
3.	Kurang menguasai	22	48,9
4.	Tidak menguasai	0	0
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 12

Sedangkan pemahaman terhadap administrasi proyek menunjukkan bahwa 62,2 % responden paham, 35,6 % kurang paham dan hanya 2,2 % tidak paham tentang administrasi proyek. Hal tersebut menjelaskan bahwa sebagian besar responden telah paham tentang administrasi proyek.

Tabel. 18

Pemahaman administrasi proyek

No.	Pemahaman Administrasi Proyek	Frekwensi	%
1.	Paham sekali	0	0
2.	Paham	28	62,2
3.	Kurang paham	16	35,2
4.	Tidak paham	1	2,2
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 13

Tanggapan responden terhadap penguasaan administrasi proyek menunjukkan bahwa 53,3 % kurang memahami dan 46,7 % menguasai administrasi proyek. Penjelasan bahwa responden sebagian banyak menguasai administrasi proyek dan sebagian lagi kurang menguasai administrasi proyek.

Tabel. 19

Penguasaan administrasi proyek

No.	Penguasaan Administrasi Proyek	Frekwensi	%
1.	Sangat menguasai	0	0
2.	Menguasai	21	46,7
3.	Kurang menguasai	24	53,3
4.	Tidak menguasai	0	0
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 14

B.3. Kemampuan Individu.

Kemampuan individu Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek salah satunya dapat diukur dari tingkat penguasaan dalam penyusunan rencana anggaran belanja (RAB). Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden sebanyak 57,8 % kurang menguasai, 33,3 % menguasai dan hanya 8,9 % tidak menguasai penyusunan rencana anggaran belanja (RAB). Hal ini menjelaskan bahwa sebagian besar responden kurang cakap/mampu menyusun RAB.

Tabel. 20

Penguasaan Penyusunan RAB

No.	Penguasaan penyusunan RAB	Frekwensi	%
1.	Sangat menguasai	0	0
2.	Menguasai	15	33,3
3.	Kurang menguasai	26	57,8
4.	Tidak menguasai	4	8,9
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 15

Tingkat kemampuan responden dalam mengimplementasikan RAB di lapangan menunjukkan bahwa sebanyak 60 % kurang menguasai, sebanyak 31,1 % menguasai dan hanya 8,9 % tidak menguasai. Jadi terlihat bahwa sebagian besar responden kurang mampu mengimplementasikan RAB di lapangan.

Tabel. 21

Penguasaan RAB di lapangan

No.	Penguasaan di lapangan	Frekwensi	%
1.	Sangat menguasai	0	0
2.	Menguasai	14	31,1
3.	Kurang menguasai	27	60
4.	Tidak menguasai	4	8,9
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 16

Untuk meningkatkan kemampuan pengelolaan proyek diperlukan pengetahuan yang cukup tentang pedoman pelaksanaan APBD. Dalam penelitian ini terlihat bahwa tingkat membaca responden terhadap pedoman pelaksanaan APBD menunjukkan bahwa 75,6 % pernah membaca, sebanyak 17,8 % sering membaca dan hanya 6,6 % tidak pernah. Hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar responden pernah membaca pedoman pelaksanaan APBD.

Tabel. 22

Intensitas baca pedoman pelaksanaan APBD.

No.	Intensitas baca pedoman	Frekwensi	%
1.	Seringkali	0	0
2.	Sering	8	17,8
3.	Pernah	34	75,6
4.	Tidak pernah	3	6,6
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 17

Tingkat pemahaman responden terhadap tugas sebagai Pimpinan Proyek atau Bendaharawan Proyek terlihat bahwa sebesar 73,4 % paham akan tugasnya, 24,4 % kurang paham dan hanya 2,2 % paham sekali.

Tabel. 23

Pemahaman tugas

No.	Pemahaman Tugas	Frekwensi	%
1.	Paham sekali	1	2,2
2.	Paham	33	73,4
3.	Kurang paham	11	24,4
4.	Tidak paham	0	0
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 18

Pada tingkat pemahaman tinggi akan tugas sebagai Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek, belum tentu tingkat penguasaan tugas juga tinggi. Berikut hasil penelitian tentang penguasaan akan tugas sebagai Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek menunjukkan bahwa sebanyak 57,8 % responden menguasai akan tugasnya, dan sebesar 42,2 % menyatakan kurang menguasai. Jadi dapat dijelaskan bahwa sebagian agak banyak responden menguasai akan tugasnya dan sebagian lagi masih kurang menguasai tugasnya.

Tabel. 24

Penguasaan Tugas

No.	Penguasaan Tugas	Frekwensi	%
1.	Sangat menguasai	0	0
2.	Menguasai	26	57,8
3.	Kurang menguasai	19	42,2
4.	Tidak menguasai	0	0
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 19

Intensitas responden bertanya masalah proyek pada teman kerja/orang lain dari penelitian menunjukkan bahwa sebesar 53,4 % pernah bertanya, 42,2 % sering bertanya dan hanya 1 % sering sekali atau tidak pernah bertanya.

Tabel. 25

Intensitas tanya pada teman kerja

No.	Tanya pada teman kerja	Frekwensi	%
1.	Seringkali	1	2,2
2.	Sering	19	42,2
3.	Pernah	24	53,4
4.	Tidak pernah	1	2,2
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 20

Intensitas responden minta tanggapan pada masyarakat tentang manfaat dari proyek (jalan) yang dilaksanakan dapat terlihat bahwa sebanyak 55,6 % sering, 26,7 % pernah, 13,3 % tidak pernah dan hanya 4,4 % sering sekali minta tanggapan dari masyarakat. Hal ini menjelaskan bahwa sebagian besar responden sering minta tanggapan dari masyarakat tentang kemanfaatan proyek.

Tabel. 26

Intensitas tanggapan masyarakat

No.	Tanggapan masyarakat	Frekwensi	%
1.	Seringkali	2	4,4
2.	Sering	25	55,6
3.	Pernah	12	26,7
4.	Tidak pernah	6	13,3
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 21

Untuk kesesuaian jenis pendidikan responden dengan pekerjaan proyek ini, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 48,9 % menyatakan sesuai, 42,2 % kurang sesuai dan sebanyak 4 % menyatakan tidak sesuai atau menyatakan sesuai sekali. Berdasarkan hal tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa sebagian agak banyak menyatakan bahwa latar belakang pendidikan mereka sesuai dengan pekerjaan Pimpinan Proyek atau Bendaharawan Proyek.

Tabel. 27

Kesesuaian jenis pendidikan dengan tugas

No.	Kesesuaian pendidikan dg tugas	Frekwensi	%
1.	Sesuai sekali	2	4,4
2.	Sesuai	22	42,2
3.	Kurang sesuai	19	48,9
4.	Tidak sesuai	2	4,4
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 22

Intensitas kesenangan responden mendapatkan kritik atas pelaksanaan pekerjaannya menunjukkan bahwa sebesar 62,2 % menyatakan senang, 24,4 % mengatakan kurang senang, sebanyak 11,1 % senang sekali dan hanya 2,2 % menyatakan tidak senang.

Tabel. 28

Intensitas Penerimaan Kritik

No.	Penerimaan Kritik	Frekwensi	%
1.	Senang sekali	5	11,1
2.	Senang	28	62,2
3.	Kurang senang	11	24,4
4.	Tidak senang	1	2,2
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 23

Sedangkan untuk intensitas responden mendapatkan saran atas pelaksanaan pekerjaannya, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebesar 64,4 % senang mendapat saran dari pihak lain, sebanyak 24,4 % kurang senang, 8,9 % merasa senang sekali mendapat saran dan hanya 2,2 % yang tidak senang mendapatkan saran.

Tabel. 29

Intensitas penerimaan saran

No.	Penerimaan Saran	Frekwensi	%
1.	Senang sekali	4	8,9
2.	Senang	29	64,5
3.	Kurang senang	11	24,4
4.	Tidak senang	1	2,2
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 24

Tingkat kesenangan responden pada pemeriksaan yang dilakukan oleh Badan Pengawas atas pelaksanaan pekerjaannya, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 66,8 % menyatakan kurang senang, sebesar 24,4 % menyatakan senang dan 4,4 % menyatakan senang sekali atau tidak senang.

Tabel. 30

Intensitas kesenangan atas pemeriksaan

No.	Kesenangan atas pemeriksaan	Frekwensi	%
1.	Senang sekali	2	4,4
2.	Senang	11	24,4
3.	Kurang senang	30	66,8
4.	Tidak senang	2	4,4
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 25

B.4. Kepemimpinan.

Tingkat keterlibatan Pimpinan dalam pemecahan persoalan pelaksanaan proyek menunjukkan bahwa terdapat 55,6 % responden menyatakan bahwa pimpinan senang terlibat untuk memecahkan persoalan proyek, sebesar 31,1 % menyatakan cukup sering, 8,9 % menyatakan pimpinan jarang sekali terlibat, dan hanya 4,4 % responden menyatakan sering sekali pimpinan terlibat dalam menyelesaikan persoalan proyek.

Tabel. 31

Keterlibatan Pimpinan dalam pemecahan persoalan proyek

No.	Keterlibatan Pimpinan dalam memecahkan persoalan proyek	Frekwensi	%
1.	Seringkali	2	4,4
2.	Sering	25	55,6
3.	Cukup sering	14	31,1
4.	Jarang sekali	4	8,9
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 26

Ketepatan Pimpinan dalam memberikan solusi pemecahan masalah pelaksanaan proyek menunjukkan bahwa sebanyak 93,3 % responden menyatakan tepat pimpinan dalam memberikan solusi pemecahan masalah proyek dan hanya 6,7 % yang menyatakan kurang tepat.

Tabel. 32

Ketepatan Solusi Pemecahan Masalah

No.	Ketepatan Pemecahan Masalah	Frekwensi	%
1.	Sangat tepat	0	0
2.	Tepat	42	93,3
3.	Kurang tepat	3	6,7
4.	Tidak tepat	0	0
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 27

Tingkat upaya pimpinan dalam menyelesaikan perbedaan persepsi antar teman kerja, dari hasil penelitian menunjukkan bahwa sebesar 95,6 % responden menyatakan sudah tepat pimpinan dalam menyelesaikan perbedaan persepsi dan hanya 4,4 % yang menyatakan kurang tepat.

Tabel. 33

Ketepatan Penyelesaian Beda Persepsi

No.	Ketepatan Penyelesaian Beda Persepsi	Frekwensi	%
1.	Sangat tepat	0	0
2.	Tepat	43	95,6
3.	Kurang tepat	2	4,4
4.	Tidak tepat	0	0
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 28

Intensitas Pimpinan dalam memberikan pengarahan kepada bawahan, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebesar 84,4 % responden menyatakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan kepada bawahan, sebanyak 8,9 % menyatakan pernah dan 61,7 responden menyatakan bahwa pimpinan sering sekali memberikan pengarahan kepada bawahan.

Tabel. 34

Intensitas pemberian pengarahan

No.	Pemberian Pengarahan	Frekwensi	%
1.	Seringkali	3	6,7
2.	Sering	38	84,4
3.	Pernah	4	8,9
4.	Tidak pernah	0	0
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 29

Tingkat usaha pimpinan dalam menjaga keakraban diantara organisasi/bawahan, dari hasil penelitian terlihat sebanyak 68,9 % responden menyatakan bahwa pimpinan familiar dalam menjaga keakraban dengan bawahan, 20 % menyatakan kurang familiar dan sebesar 11,1 % responden menyatakan pimpinan sangat familiar dalam menjaga keakraban dengan bawahan.

Tabel. 35

Tingkat Usaha Pimpinan menjaga keakraban

No.	Tingkat Usaha Pimpinan menjaga keakraban	Frekwensi	%
1.	Sangat familiar	5	11,1
2.	Familiar	31	68,9
3.	Kurang familiar	9	20
4.	Tidak familiar	0	0
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 30

Intensitas Pimpinan dalam menjaga kekompakan dan kebersamaan dalam bekerja, dari penelitian menunjukkan bahwa 80 % menyatakan sering, sebanyak 17,8 % menyatakan pernah dan 2,2 % responden menyatakan sering sekali pimpinan menjaga kekompakan dan kebersamaan dalam bekerja.

Tabel. 36

Intensitas Pimpinan menjaga kekompakan

No.	Pimpinan menjaga kekompakan	Frekwensi	%
1.	Seringkali	1	2,2
2.	Sering	36	80
3.	Pernah	8	17,8
4.	Tidak pernah	0	0
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 31

Tingkat ketepatan pimpinan dalam membagi/memberikan pekerjaan kepada bawahan, penelitian menunjukkan bahwa 68,9 % responden menyatakan sudah tepat, sebanyak 28,9 % menyatakan kurang tepat dan hanya 2,2 % responden menyatakan bahwa pimpinan sangat tepat dalam membagi pekerjaan kepada bawahan.

Tabel. 37

Tingkat ketepatan Pimpinan membagi pekerjaan

No.	Ketepatan Pimpinan membagi pekerjaan	Frekwensi	%
1.	Tepat sekali	1	2,2
2.	Tepat	31	68,9
3.	Kurang tepat	13	28,9
4.	Tidak tepat	0	0
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 32

Dorongan Pimpinan yang berupa pemberian arahan menunjukkan bahwa sebanyak 77,8 % responden menyatakan pimpinan sering memberikan arahan-arahan dalam bekerja, sebesar 17,8 % menyatakan pernah memberikan arahan dan hanya 4,4 % responden menyatakan pimpinan sering sekali memberikan arahan.

Tabel. 38

Pimpinan memberikan arahan

No.	Pemberian arahan	Frekwensi	%
1.	Sering sekali	2	4,4
2.	Sering	35	77,8
3.	Pernah	8	17,8
4.	Tidak pernah	0	0
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 33

Pimpinan dalam rangka memberikan contoh keteladanan, hasil penelitian menunjukkan sebesar 91,1 % responden menyatakan bahwa pimpinan sering memberikan keteladanan terhadap bawahan, sebanyak 6,7 % menyatakan pernah, dan hanya 2,2 % responden menyatakan sering sekali pimpinan memberikan keteladanan pada bawahan.

Tabel. 39

Pimpinan memberikan keteladanan

No.	Pemberian keteladanan	Frekwensi	%
1.	Seringkali	1	2,2
2.	Sering	41	91,1
3.	Pernah	3	6,7
4.	Tidak pernah	0	0
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 34

Pimpinan dalam mendorong bawahan untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan misal pada kegiatan seminar, penelitian menunjukkan 64,4 % responden menyatakan bahwa pimpinan sering mendorong bawahan untuk meningkatkan pengetahuan 33,4 % menyatakan pernah, dan hanya 2,2 % responden menyatakan bahwa pimpinan sering sekali memberikan dorongan untuk meningkatkan pengetahuan kepada bawahan.

Tabel. 40
Peningkatan Pengetahuan

No.	Peningkatan Pengetahuan	Frekwensi	%
1.	Seringkali	1	2,2
2.	Sering	29	64,4
3.	Pernah	15	33,4
4.	Tidak pernah	0	0
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 35

Pimpinan dalam rangka mendorong bawahan untuk meningkatkan jenjang pendidikan, menunjukkan bahwa 68,9 % responden menyatakan pimpinan sering mendorong, sebanyak 24,4 % menyatakan pernah dan hanya 6,7 % responden menyatakan pimpinan sering sekali mendorong bawahan untuk mengikuti jenjang pendidikan.

Tabel. 41
Peningkatan pendidikan

No.	Peningkatan Pendidikan	Frekwensi	%
1.	Sering sekali	3	6,7
2.	Sering	31	68,9
3.	Pernah	11	24,4
4.	Tidak pernah	0	0
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 36

Tingkat usaha pimpinan dalam memperjuangkan pengiriman ke Diklat (Pendidikan dan Latihan) baik fungsional maupun struktural dan teknis, hasil penelitian menunjukkan sebesar 75,6 % responden menyatakan bahwa pimpinan sering memperjuangkan pengiriman ke Diklat dan 24,4 % menyatakan pernah.

Tabel. 42
Tingkat usaha pengiriman ke Diklat

No.	Pengiriman Ke Diklat	Frekwensi	%
1.	Seringkali	0	0
2.	Sering	34	75,6
3.	Pernah	11	24,4
4.	Tidak pernah	0	0
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 37

Intensitas kesenangan responden apabila diajak bertamasya oleh pimpinan dalam rangka membina bawahan, hasil penelitian menunjukkan bahwa 68,9 % menyatakan senang, 22,2 % menyatakan senang sekali, 6,7 % menyatakan kurang senang dan hanya 2,2 % responden menyatakan tidak senang.

Tabel. 43

Tingkat kesenangan tamasya

No.	Kesenangan Tamasya	Frekwensi	%
1.	Senang sekali	10	22,2
2.	Senang	31	68,9
3.	Kurang senang	3	6,7
4.	Tidak senang	1	2,2
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 38

Dalam rangka mengatasi proyek yang berat dan kompleks, perlu adanya pembentukan panitia/tim, hasil penelitian menunjukkan bahwa 75,6 % responden menyatakan setuju dan sebanyak 24,4 % menyatakan sangat setuju perlu dibentuk panitia/tim untuk melaksanakan proyek yang berat dan kompleks.

Tabel. 44

Tingkat kesetujuan pembentukan tim/panitia

No.	Kesetujuan pembentukan Tim	Frekwensi	%
1.	Sangat setuju	11	24,4
2.	Setuju	34	75,6
3.	Kurang setuju	0	0
4.	Tidak setuju	0	0
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 39

B.5. Motivasi.

Salah satu indikator dalam motivasi adalah tingkat kesenangan responden dengan tugasnya sebagai Pimpinan Proyek atau Bendaharawan Proyek, hasil penelitian menunjukkan bahwa 73,3 % menyatakan senang, 20 % menyatakan kurang senang dan 6,7 % menyatakan senang sekali dengan tugasnya sebagai Pimpinan Proyek atau Bendaharawan Proyek.

Tabel. 45

Kesenangan terhadap tugas

No.	Kesenangan terhadap tugas	Frekwensi	%
1.	Senang sekali	3	6,7
2.	Senang	33	73,3
3.	Kurang senang	9	20
4.	Tidak senang	0	0
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 40

Indikator lain yang dipakai untuk melihat motivasi yaitu keinginan bekerja yang lebih baik, hasil penelitian menunjukkan sebanyak 77,8 % lingkungan kerja responden berkeinginan untuk bekerja dengan baik, sebesar 13,3 % menyatakan sangat berkeinginan dan hanya 8,9 % yang menyatakan kurang berkeinginan untuk bekerja dengan baik.

Tabel. 46
Keinginan kerja baik

No.	Keinginan Kerja baik	Frekwensi	%
1.	Sangat berkeinginan	6	13,3
2.	Berkeinginan	35	77,8
3.	Kurang berkeinginan	4	8,9
4.	Tidak berkeinginan	0	0
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 41

Manfaat daripada pendidikan dan latihan (diklat) adalah untuk mendorong bekerja yang lebih baik dan berprestasi dari hasil penelitian menunjukkan bahwa 64,4 % responden menyatakan mendorong, sebanyak 22,2 % menyatakan kurang mendorong dan 13,4 % menyatakan mendorong sekali untuk berprestasi.

Tabel. 47
Diklat mendorong Prestasi

No.	Diklat mendorong prestasi	Frekwensi	%
1.	Mendorong sekali	6	13,3
2.	Mendorong	29	64,4
3.	Kurang mendorong	10	22,3
4.	Tidak mendorong	0	0
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 42

Tingkat kesenangan responden dalam kesertaan di diklat Pimpinan Proyek/Bendaharawan Proyek, menunjukkan bahwa 84,2 % menyatakan senang, sebanyak 11,1 % menyatakan kurang senang 4,4 % menyatakan senang sekali dan hanya 2,2 % menyatakan tidak senang.

Tabel. 48
Kesertaan Dalam Diklat

No.	Kesertaan Dalam Diklat	Frekwensi	%
1.	Senang sekali	2	4,4
2.	Senang	37	82,2
3.	Kurang senang	5	11,2
4.	Tidak senang	1	2,2
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 43

Keinginan untuk mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tinggi merupakan salah satu motivasi dalam bekerja bagi pegawai (pimpinan proyek/ bendaharawan proyek), hasil penelitian menunjukkan 66,7 % menyatakan berkeinginan, sebanyak 20 % sangat berkeinginan, 8,9 % menyatakan kurang berkeinginan dan hanya 4,4 % yang menyatakan tidak berkeinginan.

Tabel. 49

Keinginan mengikuti jenjang Pendidikan

No.	Keinginan jenjang Pendidikan	Frekwensi	%
1.	Sangat berkeinginan	9	20
2.	Berkeinginan	30	66,7
3.	Kurang berkeinginan	4	8,9
4.	Tidak berkeinginan	2	4,4
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 44

Keinginan mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tinggi secara swadaya bagi responden menunjukkan 44,4 % menyatakan tidak berkeinginan, 37,8 % menyatakan kurang berkeinginan, sebanyak 15,6 % berkeinginan dan hanya 2,2 % yang menyatakan sangat berkeinginan untuk mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tinggi dengan membayar sendiri.

Tabel. 50

Keinginan sekolah bayar sendiri

No.	Sekolah Bayar Sendiri	Frekwensi	%
1.	Sangat berkeinginan	1	2,2
2.	Berkeinginan	7	15,6
3.	Kurang berkeinginan	17	37,8
4.	Tidak berkeinginan	20	15,6
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 45

Rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan merupakan salah satu indikator dalam motivasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 82,2 % responden menyatakan tinggi tingkat tanggung jawab terhadap pekerjaan dan sebesar 17,8 % responden menyatakan kurang tinggi rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Tabel 51

Tinggi tingkat tanggung jawab pada pekerjaan

No.	Tanggung jawab pada pekerjaan	Frekwensi	%
1.	Sangat tinggi	0	0
2.	Tinggi	37	82,2
3.	Kurang Tinggi	8	17,8
4.	Rendah	0	0
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 46

Tingkat disiplin dalam bekerja juga merupakan indikator motivasi bagi pegawai, menurut hasil penelitian menunjukkan bahwa 86,7 % responden menyatakan pada jam kerja hanya sedikit yang meninggalkan kantor, 8,9 % menyatakan cukup banyak dan hanya 4,4 % responden yang menyatakan tidak ada pegawai yang tidak kerja/meninggalkan kantor pada jam kerja.

Tabel. 52

Intensitas yang tinggalkan Kantor pada jam kerja

No.	Tinggalkan Kantor pada jam kerja	Frekwensi	%
1.	Banyak	0	0
2.	Cukup banyak	4	8,9
3.	Sedikit	39	86,7
4.	Tidak ada	2	4,4
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 47

Untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target perlu adanya motivasi yaitu dengan dilemburkan, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 77,8 % responden menyatakan setuju melembur pekerjaan yang belum selesai, sebanyak 11,1 % menyatakan sangat setuju, 8,9 % menyatakan kurang setuju dan hanya 2,2 % responden menyatakan tidak setuju untuk melembur pekerjaan (proyek).

Tabel. 53

Tingkat kesetujuan kerja lembur

No.	Kesetujuan kerja lembur	Frekwensi	%
1.	Sangat setuju	5	11,1
2.	Setuju	35	77,8
3.	Kurang setuju	4	8,9
4.	Tidak setuju	1	2,2
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 48

Kebebasan dalam berpendapat ternyata cukup terjamin karena berdasarkan penelitian menunjukkan 68,9 % responden menyatakan leluasa dalam menyampaikan pendapat, sebanyak 22,2 % menyatakan kurang leluasa, dan 8,9 % responden menyatakan sangat leluasa dalam menyampaikan pendapat.

Tabel. 54

Tingkat keleluasaan dalam menyampaikan pendapat

No.	Keleluasaan Penyampaian Pendapat	Frekwensi	%
1.	Sangat leluasa	4	8,9
2.	Leluasa	31	68,9
3.	Kurang leluasa	10	22,2
4.	Tidak leluasa	0	0
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 49

Tingkat kesenangan berpartisipasi dalam berpendapat memecahkan persoalan pekerjaan proyek, berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa 88,9 % responden menyatakan senang apabila dimintai pendapat, sebanyak 6,7 % menyatakan senang sekali dan 4,4 % responden menyatakan kurang senang apabila dimintai pendapat.

Tabel. 55
Tingkat kesenangan dimintai pendapat

No.	Kesenangan dimintai Pendapat	Frekwensi	%
1.	Sangat senang	3	6,7
2.	Senang	40	88,9
3.	Kurang senang	2	4,4
4.	Tidak senang	0	0
	Jumlah	45	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No. 50

C. ANALISIS HASIL PENELITIAN.

Analisis hasil penelitian ini akan difokuskan pada pembahasan uji normalitas, uji validitas dan reabilitas dan uji hipotesa hubungan antara variabel penelitian.

C.1. Distribusi frekuensi yang telah disajikan di muka dimaksudkan untuk mengetahui sebaran jawaban responden dan sekaligus untuk mengenali karakteristik tiap variabel. Sebelum dilakukan uji hipotesis terlebih dahulu dilakukan uji normalitas untuk memastikan ketepatan pilihan alat statistik yang akan digunakan. Penelitian ini menggunakan alat uji statistik Non Parametrik Rank Kendall. Syarat penggunaan alat uji statistik ini adalah : data tidak terdistribusi secara normal. Untuk mengetahui penyebaran data tersebut dipergunakan uji normalitas.

Dari perhitungan uji normalitas diketahui bahwa skewness dan Kurtosis sebagai berikut :

- Perilaku : (0,239) dan (- 1,300)
- Kemampuan Individu: (- 0,324) dan (- 0,753)
- Kepemimpinan : (- 0,792) dan (- 0,711)
- Motivasi : (- 0,555) dan (0,243)

Perbedaan antara data-data di atas menunjukkan bahwa distribusi data tidak normal. Dengan demikian, uji Rank Kendall dapat digunakan dalam analisis penelitian ini. Berikut adalah data uji normalitas.

Tabel 56
UJI NORMALITAS

Statistics				
	PERILAKU	KEMAMPUAN INDIVIDU (X1)	KEPEMIM PINAN	MOTIVASI (X3)
N	45	45	45	45
	0	0	0	0
Mean	2,2222	2,8222	3,13333	2,9778
Std. Deviation	1,1259	,9364	1,03573	,7830
Skewness	,239	-,324	-,792	-,555
Std. Error of Skewness	,354	,354	,354	,354
Kurtosis	-1,390	-,753	-,711	,243
Std. Error of Kurtosis	,695	,695	,695	,695
Range	3,00	3,00	3,000	3,00
Minimum	1,00	1,00	1,000	1,00
Maximum	4,00	4,00	4,000	4,00

C.2. UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Selanjutnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah item-item atau sub indicator sudah tepat dan akurat untuk digunakan sebagai pengukur variabel penelitian. Dengan kaidah apabila koefisien korelasi mencapai lebih dari 0,186 maka hubungan antar item dinyatakan valid dan sebaliknya, bila lebih kecil berarti tidak valid. Sedangkan reliabilitas akan diketahui bila skor alpha hitung lebih besar dari angka tabel "r" kritis, yakni 0,3 dapat diinterpretasikan bahwa item tersebut reliable. (Tabel uji ini terlampir).

C.3. KATEGORISASI VARIABEL :

Deskripsi pada masing-masing distribusi frekuensi per item pertanyaan belumlah cukup dapat menggambarkan kondisi umum variabel penelitian. Untuk mengetahui kondisi umum per variabel digunakan gambaran menyeluruh dengan membuat kategorisasi atas semua variabel. Penyusunan kategori variabel ini digunakan rumus lebar interval sebagai berikut :

$$I = \frac{R}{K}$$

Keterangan :

I = Lebar interval kelas

R = Jarak skor tertinggi dengan skor terendah (skor tertinggi – skor terendah)

K = jumlah kelas (dalam penelitian ini digunakan 4 kategori)

Skor tertinggi dan skor terendah dapat menggunakan skor riil hasil penelitian atau skor teoritis berdasarkan jumlah nomor pertanyaan. Untuk keperluan ini kategori menggunakan skor teoritis. Dengan demikian kategorisasi tiap variabel berbeda sesuai dengan jumlah pertanyaan tiap variabelnya. Tiap variabel menggunakan kategorisasi : 1. rendah, 2. kurang, 3. tinggi dan 4. sangat tinggi

Implikasi menggunakan skorteoritis adalah : terdapatnya kemungkinan sel atau kategori yang kosong.

1) PERILAKU (Y)

Tabel 57

Perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek

No.	Tingkat Perilaku	Frekwensi	%
1.	Rendah	17	37,8
2.	Kurang	8	17,8
3.	Tinggi	13	28,9
4.	Sangat Tinggi	7	15,5
	Jumlah	45	100,0

Hasil penelitian dari variabel perilaku pimpinan proyek dan bendaharawan proyek menunjukkan bahwa 44,4 % menyatakan berperilaku tinggi/sangat tinggi, dan sebanyak 55,6 % menyatakan berperilaku rendah/kurang dalam melaksanakan tugasnya, hal ini disebabkan kurang patuhnya terhadap prosedur karena kurang menguasai prosedur pengorganisasian proyek (51,1 %), sehingga lamban dalam penyusunan organisasi proyek (68,9 %), penyebab lain yaitu kurang taat terhadap ketentuan pelaksanaan proyek karena kurang menguasai ketentuan pelaksanaan proyek (53,3 %) dan penyebab satunya adalah banyaknya kesalahan administrasi karena kurang menguasai administrasi proyek (53,3 %).

2). KEMAMPUAN INDIVIDU (X_1)

Tabel 58

Kemampuan Individu

No.	Tingkat Perilaku	Frekwensi	%
1.	Rendah	4	8,8
2.	Kurang	12	26,7
3.	Tinggi	17	37,8
4.	Sangat Tinggi	12	26,7
	Jumlah	45	100,0

Hasil penelitian dari variabel kemampuan individu menunjukkan bahwa sebanyak 64,4 % menyatakan berkemampuan tinggi/sangat tinggi, dan 35,6 % menyatakan berkemampuan kurang/rendah, hal ini disebabkan

rendahnya pengetahuan mereka, sehingga kurang/tidak bisa menyusun RAB (66,7 %) dan kurang menguasai di lapangan (68,9 %) dan penyebab lainnya yaitu tidak sesuainya latar belakang pendidikan mereka dengan tugas sebagai pimpinan proyek / bendaharawan proyek (53,3 %).

3). KEPEMIMPINAN (X₂)

Tabel 59
Kepemimpinan

No.	Tingkat Perilaku	Frekwensi	%
1.	Rendah	4	8,9
2.	Kurang	9	20,0
3.	Tinggi	9	20,0
4.	Sangat Tinggi	23	51,1
	Jumlah	45	100,0

Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden yang menyatakan kepemimpinan tinggi/sangat tinggi 71,1 % dan sisanya sebesar 28,9 % menyatakan rendah/kurang, hal ini disebabkan masih adanya pimpinan yang kurang mampu dalam memecahkan masalah, terlihat dari jaranganya terlibat dalam pemecahan persoalan proyek (40 %) dan penyebab lain yaitu masih adanya pimpinan yang kurang mengakomodasi bawahan karena pimpinan yang kurang berhubungan dengan bawahan atau sebaliknya (20 %).

4). MOTIVASI (X₃)

Tabel 60

Motivasi

No.	Tingkat Perilaku	Frekwensi	%
1.	Rendah	2	4,4
2.	Kurang	8	17,9
3.	Tinggi	24	53,3
4.	Sangat Tinggi	11	24,4
	Jumlah	45	100,0

Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden yang menyatakan motivasi tinggi/sangat tinggi sebanyak 77,8 % dan sisanya 22,2 % menyatakan motivasinya rendah/kurang, hal ini disebabkan rendahnya kemauan untuk berprestasi meskipun telah mendapat pendidikan dan latihan Pimpinan Proyek/ Bendaharawan Proyek (22,3 %).

C.4. UJI HIPOTESA HUBUNGAN ANTARA VARIABEL PENELITIAN

1). Hubungan Antara Variabel Kemampuan Kerja dengan Perilaku

a. Analisa Tabel Silang

Tabel 61

HUBUNGAN KEMAMPUAN INDIVIDU DENGAN PERILAKU

Crosstab						
		KEMAMPUAN INDIVIDU (X1)				
		Rendah	Kurang	Tinggi	Sangat Tinggi	Total
PERILAKU	Rendah	4	7	6		17
		100,0%	58,3%	35,3%		37,8%
	Kurang		2	1	5	8
			16,7%	5,9%	41,7%	17,8%
	Tinggi		3	7	3	13
			25,0%	41,2%	25,0%	28,9%
	Sangat Tinggi			3	4	7
				17,6%	33,3%	15,6%
Total		4	12	17	12	45
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Hubungan antara kemampuan individu dan perilaku terlihat dari mereka yang berperilaku rendah cenderung berasal dari pegawai yang berkemampuan individu kurang/rendah (58,3 %). Sementara itu yang berperilaku tinggi atau sangat tinggi ternyata juga memiliki kemampuan individu tinggi pula (33,3 %). Hal ini memperlihatkan hubungan positif antara perilaku dengan kemampuan individu.

b. Uji Statistik Rank Kendall

(1). Uji Statistik dari Cross Tabulation data Ordinal

Tabel 62

STATISTIK HUBUNGAN
ANTARA KEMAMPUAN DAN PERILAKU

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,455	,085	5,189	,000
	Spearman Correlation	,538	,096	4,185	,000 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,534	,086	4,143	,000 ^c
N of Valid Cases		45			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Hubungan antara kemampuan dan perilaku dari cross tabulation data ordinal menunjukkan hubungan yang signifikan (approx. sig. 0,000) dan besar koefisien kendall (0,455), artinya semakin tinggi kemampuan semakin tinggi pula perilaku.

(2). Uji Statistik Non Parametrik

Tabel 63

**STATISTIK HUBUNGAN ANTARA KEMAMPUAN DAN PERILAKU
DENGAN UJI NON PARAMETRIK**

Correlations			PERILAKU	KEMAMPUAN INDIVIDU (X1)
Kendall's tau_b	PERILAKU	Correlation Coefficient	1,000	,455**
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	45	45
	KEMAMPUAN INDIVIDU (X1)	Correlation Coefficient	,455**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	45	45
Spearman's rho	PERILAKU	Correlation Coefficient	1,000	,538**
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	45	45
	KEMAMPUAN INDIVIDU (X1)	Correlation Coefficient	,538**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	45	45

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Dari Tabel-tabel di atas dapat diketahui bahwa :

1. koefisien korelasi kendall (T) sebesar 0,455.
2. Korelasi antara kedua variabel didapat angka probabilitas 0,000 atau di bawah 0,05 maka H_0 ditolak atau H_a diterima yang berarti ada hubungan antara kedua variabel tersebut.
3. harga Z hitung dengan responden sebesar 45 didapatkan 4,765. (Sementara Z tabel (95 %) = 1,96)

$$Z = \frac{T}{\sqrt{\frac{2(2N+5)}{9(N-1)}}}$$

Kesimpulan :

Karena Z hitung > dari Z tabel maka H_0 ditolak dan berarti pula terdapat hubungan antara variabel Kemampuan (X1) dengan Perilaku (Y).

2). Hubungan antara Kepemimpinan dengan Perilaku

a. Analisa Tabel Silang

Tabel 64

HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU

Crosstab						
		KEPEMIMPINAN				
		Rendah	Kurang	Tinggi	Sangat Tinggi	Total
PERILAKU	Rendah	1	5	4	7	17
		25,0%	55,6%	44,4%	30,4%	37,8%
	Kurang	2	1	2	3	8
		50,0%	11,1%	22,2%	13,0%	17,8%
	Tinggi	1	1	2	9	13
		25,0%	11,1%	22,2%	39,1%	28,9%
	Sangat Tinggi		2	1	4	7
			22,2%	11,1%	17,4%	15,6%
Total		4	9	9	23	45
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Hubungan kepemimpinan dan perilaku terlihat pegawai yang berperilaku rendah cenderung berasal dari pegawai yang menyatakan kepemimpinan kurang (55,6 %). Sementara yang berperilaku tinggi ternyata berasal dari kepemimpinan sangat tinggi (39,1 %). Hal ini memperlihatkan adanya hubungan positif.

b. Uji Statistik

(1). Uji Statistik dari Cross Tabulation data Ordinal

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,153	,120	1,273	,203
	Spearman Correlation	,182	,142	1,213	,232 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,169	,135	1,124	,267 ^c
N of Valid Cases		45			

a. Not assuming the null hypothesis.
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
c. Based on normal approximation.

Hubungan antara kepemimpinan dan perilaku dari cross tabulation data ordinal menunjukkan hubungan yang tidak signifikan (approx sig. 0,203).

(2). Uji Statistik Non Parametrik

Tabel 65

STATISTIK HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU
DENGAN UJI NON PARAMETRIK

Correlations			PERILAKU	KEPEMIMPINAN
Kendall's tau_b	PERILAKU	Correlation Coefficient	1,000	,153
		Sig. (2-tailed)	,	,237
		N	45	45
	KEPEMIMPINAN	Correlation Coefficient	,153	1,000
		Sig. (2-tailed)	,237	,
		N	45	45
Spearman's rho	PERILAKU	Correlation Coefficient	1,000	,182
		Sig. (2-tailed)	,	,232
		N	45	45
	KEPEMIMPINAN	Correlation Coefficient	,182	1,000
		Sig. (2-tailed)	,232	,
		N	45	45

Hubungan antara kepemimpinan dan perilaku mempunyai hubungan positif meskipun tidak kuat (korelasi koefisien 0,153).

3). Hubungan antara Motivasi dengan Perilaku

a. Analisa Tabel Silang

Tabel 66

Hubungan antara Motivasi Dan Perilaku

		Crosstab			
PERILAKU		MOTIVASI (X3)			
		Rendah	Kurang	Tinggi	Sangat Tinggi
PERILAKU	Rendah	1 50,0%	4 50,0%	8 33,3%	4 36,4%
	Kurang	1 50,0%	1 12,5%	4 16,7%	2 18,2%
	Tinggi		2 25,0%	8 33,3%	3 27,3%
	Sangat Tinggi		1 12,5%	4 16,7%	2 18,2%
Total		2 100,0%	8 100,0%	24 100,0%	11 100,0%
					45 100,0%

Tabel menunjukkan bahwa pegawai berperilaku rendah cenderung berasal dari motivasi yang rendah/kurang (50 %). Sementara yang berperilaku tinggi berasal dari motivasi tinggi (33,3 %). Hal ini menunjukkan adanya hubungan positif.

b. Uji Statistik Rank Kendall

(1). Uji Statistik dari Cross Tabulation data Ordinal

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,099	,126	,779	,436
	Spearman Correlation	,115	,146	,759	,452 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,135	,137	,891	,378 ^c
N of Valid Cases		45			

a. Not assuming the null hypothesis.
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
c. Based on normal approximation.

Hubungan antara motivasi dan perilaku dari cross tabulation data ordinal menunjukkan hubungan yang tidak signifikan (approx sig. 0,436).

(2). Uji Statistik Non Parametrik

Tabel 67
Statistik Hubungan Motivasi dengan Perilaku

Correlations				
		PERILAKU		
		MOTIVASI (X3)		
Kendall's tau_b	PERILAKU	Correlation Coefficient	1,000	,099
		Sig. (2-tailed)	,	,449
		N	45	45
	MOTIVASI (X3)	Correlation Coefficient	,099	1,000
		Sig. (2-tailed)	,449	,
		N	45	45
Spearman's rho	PERILAKU	Correlation Coefficient	1,000	,115
		Sig. (2-tailed)	,	,452
		N	45	45
	MOTIVASI (X3)	Correlation Coefficient	,115	1,000
		Sig. (2-tailed)	,452	,
		N	45	45

Hubungan motivasi dan perilaku mempunyai hubungan positif meskipun tidak kuat (korelasi koefisien 0,099).

4). Matrik Hubungan Antar Variabel

Tabel 68

Hubungan Antar Variabel

Correlations						
			PERILAKU	KEMAMPUAN INDIVIDU (X1)	KEPEMIM PINAN	MOTIVASI (X3)
Kendall's tau_b	PERILAKU K	Correlation Coefficient	1,000	,455**	,153	,099
		Sig. (2-tailed)	,	,000	,237	,449
		N	45	45	45	45
	KEMAMPUAN INDIVIDU (X1)	Correlation Coefficient	,455**	1,000	,237	,258*
		Sig. (2-tailed)	,000	,	,068	,050
		N	45	45	45	45
	KEPEMIMPINAN	Correlation Coefficient	,153	,237	1,000	,337*
		Sig. (2-tailed)	,237	,068	,	,011
		N	45	45	45	45
	MOTIVASI (X3)	Correlation Coefficient	,099	,258*	,337*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,449	,050	,011	,
		N	45	45	45	45
Spearman's rho	PERILAKU I	Correlation Coefficient	1,000	,538**	,182	,115
		Sig. (2-tailed)	,	,000	,232	,452
		N	45	45	45	45
	KEMAMPUAN INDIVIDU (X1)	Correlation Coefficient	,538**	1,000	,269	,295*
		Sig. (2-tailed)	,000	,	,074	,049
		N	45	45	45	45
	KEPEMIMPINAN	Correlation Coefficient	,182	,269	1,000	,375*
		Sig. (2-tailed)	,232	,074	,	,011
		N	45	45	45	45
	MOTIVASI (X3)	Correlation Coefficient	,115	,295*	,375*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,452	,049	,011	,
		N	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

Tabel dapat dijelaskan hubungan antar variabel di atas adalah :

1. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel Kemampuan Kerja dengan Perilaku dan H_a diterima
2. Terdapat hubungan positif, tetapi tidak signifikan atau “tidak ada hubungan positif yang signifikan” antara variabel Kepemimpinan dengan variabel Perilaku, tetapi H_a ditolak.
3. Terdapat hubungan positif tetapi tidak signifikan atau “tidak ada hubungan positif yang signifikan” antara variabel Motivasi dengan Perilaku, tetapi H_a ditolak.
- 5). Hubungan antara Kemampuan, Kepemimpinan dan Motivasi (bersama-sama) dengan Perilaku – Konkordansi.

Hasil koefisien uji konkordansi W akan membuktikan apakah ke 4 variabel berhubungan atau tidak. Apakah ada keselarasan responden dalam menilai ke 4 variabel penelitian. Tabel berikut memperlihatkan uji tersebut :

Tabel 69

Koefisien Konkordasi

Test Statistics	
N	45
Kendall's W ^a	,157
Chi-Square	21,188
df	3
Asymp. Sig.	,000
a. Kendall's Coefficient of Concordance	

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa :

1. Besar koefisien konkordansi W adalah 0,157. Angka ini sama dengan koefisien korelasi berkisar antara 0 sampai 1. Dengan melihat besar koefisien konkordansi dapat disimpulkan bahwa meskipun ada keselarasan penilaian atau hubungan antara ke 4 variabel namun kurang kuat. (Bandingkan 0,214 dengan 1)
2. Harga Chi Square hitung ; $21,188 >$ dari Chi Square Tabel 7,81 dapat diartikan bahwa H_0 (tidakada hubungan / keselarasan) ditolak, dan H_a (ada korelasi / keselarasan) diterima.
3. Besar angka *asymptotic significant* adalah $0,00 < 0,05$ (bahkan 0,1), juga dapat diartikan bahwa H_0 ditolak, dan H_a diterima.

Tabel 70

TABEL CHI SQUARE :

df	5%	10%
1	3,84	2,71
2	5,99	4,61
3	7,81	6,25

5). Determinasi

Koefisien determinasi memperlihatkan perubahan yang terjadi pada perilaku diakibatkan oleh ketiga variabel bebas, yakni kemampuan individu, kepemimpinan dan motivasi. Tabel berikut menunjukkan keterpengaruh variabel tergantung akibat perubahan variabel bebas tersebut :

Tabel 71

Koefisien Determinasi

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					Change	df1	df2	Sig.	F Change
1	,534 ^a	,285	,269	,9628	,285	17,166	1	43	,000
2	,534 ^b	,285	,251	,9742	,000	,002	1	42	,966
3	,537 ^c	,288	,236	,9840	,003	,166	1	41	,686

a. Predictors: (Constant), KEMAMPUAN INDIVIDU (X1)

b. Predictors: (Constant), KEMAMPUAN INDIVIDU (X1), KEPEMIMPINAN

c. Predictors: (Constant), KEMAMPUAN INDIVIDU (X1), KEPEMIMPINAN, MOTIVASI (X3)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa koefisien determinasi Adjusted R² sebesar 0,269. Kecilnya angka ini dapat diartikan bahwa perilaku kerja pegawai selain dipengaruhi oleh ketiga variabel bebas, yakni Kemampuan individu, Kepemimpinan dan motivasi juga ditentukan oleh variabel-variabel lain.

Dari tabel di atas juga diketahui bahwa Kemampuan Kerja, Kepemimpinan dan motivasi hanya berpengaruh pada Perilaku sebesar 28,5 % atau 30 %. Dengan demikian 70 % lainnya kinerja dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang belum diketahui dan memerlukan pengkajian lebih lanjut secara cermat.

C. DISKUSI.

Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa variabel kemampuan mempunyai hubungan yang positif (0,455) dan signifikan (0,000) dengan variabel perilaku, variabel kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif (0,153) tetapi tidak signifikan (0,237) dengan variabel perilaku, dan variabel motivasi mempunyai hubungan positif (0,099) tetapi tidak signifikan (0,449) dengan variabel perilaku. Hasil penelitian memberikan gambaran bahwa ketiga variabel bebas yaitu kemampuan individu, kepemimpinan dan motivasi masing-masing mempunyai hubungan positif dengan perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek.

Apabila dikaitkan dengan pendapat para ahli maka dapat disampaikan sebagai berikut :

1) Variabel Kemampuan.

- David A. Nadler menjelaskan bahwa variabel kemampuan merupakan salah satu faktor karakteristik individu yang mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi.

- Gibson, et al menjelaskan bahwa perilaku seorang pekerja adalah dipengaruhi antara lain oleh kemampuan dan ketrampilan yang merupakan faktor individu.
- Wahjosumidjo juga menjelaskan bahwa kemampuan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku atau penampilan individu.

Sehingga hasil penelitian telah membuktikan apa yang disampaikan oleh para ahli bahwa kemampuan individu signifikan berpengaruh terhadap perilaku individu dalam organisasi.

2) Variabel Kepemimpinan.

- Gibson, et al menjelaskan bahwa kepemimpinan yang merupakan salah satu faktor lingkungan kerja yang mempengaruhi perilaku seorang pekerja.
- Stephen P. Robbins menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor tingkat kelompok yang mempengaruhi perilaku.

Sehingga hasil penelitian telah membuktikan pendapat ahli Gibson dan Robbins bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan positif dengan perilaku meskipun tidak signifikan.

3) Variabel Motivasi.

- Wahjosumidjo menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku atau penampilan individu salah satunya adalah motivasi.

- Stephen P. Robbins juga menjelaskan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor tingkat individu yang mempengaruhi perilaku.

Hasil penelitianpun telah membuktikan bahwa motivasi mempunyai hubungan positif meskipun tidak signifikan dengan perilaku.

Selanjutnya hasil perhitungan juga menunjukkan hubungan bersama-sama variabel bebas yaitu kemampuan individu, kepemimpinan dan motivasi dengan variabel perilaku masuk dalam hubungan positif ada keselarasan namun tidak kuat ($W = 0,157$). Koefisien determinasi pengaruh ketiga variabel bebas yaitu kemampuan individu, kepemimpinan dan motivasi terhadap variabel terikat perilaku sebesar 0,269, dapat diartikan bahwa perilaku disamping dipengaruhi oleh ketiga variabel bebas di atas juga dapat dipengaruhi oleh variabel-variabel lain. Adapun prosentase pengaruh ketiga variabel bebas yaitu kemampuan individu, kepemimpinan dan motivasi terhadap perilaku sebesar 30 %, berarti masih 70 % faktor/variabel lain yang mempengaruhi perilaku.

Apabila dikaitkan dengan pendapat para ahli dapat disampaikan bahwa 70 % variabel lain yang mempengaruhi perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek adalah sebagai berikut :

1) David A. Nadlier

- Karakteristik Individu : kebutuhan, kepercayaan, pengalaman, penghargaan dan lainnya.

- Karakteristik organisasi : hirarkhi, tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem reward, sistem kontrol, dan lainnya.

2) Gibson, et al

- Faktor Lingkungan Kerja : desain pekerjaan, struktur organisasi, kebijakan dan aturan, penghargaan dan sanksi, sumber daya.
- Faktor Lingkungan Non Kerja : keluarga, ekonomik, kesenangan dan hobi.
- Faktor individu : latar belakang keluarga, kepribadian, persepsi, sikap, ciri, kapasitas belajar, umur, ras, jenis kelamin dan pengalaman.

3) Wahjosumidjo

Faktor lainnya yaitu persepsi.

4) Stephen P. Robbins

- Tingkat individu : Persepsi, pengambilan keputusan, pembelajaran.
- Tingkat kelompok : pola komunikasi, kekuasaan dan politik, hubungan antar kelompok, tingkat konflik.
- Tingkat sistem organisasi : desain pekerjaan, teknologi dan proses kerja, kebijakan, praktek SDM, budaya intern organisasi dan tingkat stress kerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN.

A.1. Perilaku.

- a. Hasil penelitian lapangan terlihat bahwa sebagian besar (48,9 %) menyatakan belum lama mendapat tugas sebagai Pimpinan Proyek/bendaharawan Proyek dan sebagian kecil (2,2 %) menyatakan lama sekali.
- b. Apabila dilihat dari intensitas pembuatan jadwal kegiatan proyek maka sebagian besar (60 %) menyatakan pernah membuat dan sebagian lainnya seperti yang tidak/belum pernah membuat jadwal kegiatan proyek sebesar 13,3 %.
- c. Berdasarkan penguasaan ketentuan pelaksanaan proyek menunjukkan bahwa sebagian besar (53,3 %) menyatakan kurang menguasai dan sebagian (46,7 %) responden menyatakan menguasai.
- d. Tingkat penguasaan pembukuan proyek sebagian (51,1 %) responden menyatakan menguasai dan sebagian lainnya (48,9 %) menyatakan kurang menguasai.
- e. Berdasarkan penguasaan administrasi proyek sebagian (53,3 %) responden menyatakan kurang menguasai dan sebagian lainnya (46,7 %) menyatakan menguasai administrasi proyek.

A.2. Kemampuan Individu.

- a. Hasil penelitian lapangan tentang penguasaan RAB/ Kontrak proyek di lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar (60 %) kurang menguasai sebagian kecil (8,9 %) menyatakan tidak menguasai.
- b. Berdasarkan intensitas baca pedoman pelaksanaan APBD menunjukkan bahwa sebagian besar (75,6 %) menyatakan pernah, dan hanya sebagian kecil (6,7 %) yang menyatakan tidak pernah.
- c. Tingkat penguasaan responden pada tugas sebagai Pimpinan Proyek/ Bendaharawan Proyek terlihat bahwa sebagian (57,8 %) menyatakan menguasai dan sebagian lainnya (42,2 %) menyatakan kurang menguasai.
- d. Tingkat kesesuaian latar belakang pendidikan dengan tugas sebagian besar Pimpinan Proyek/Bendaharawan Proyek menunjukkan (48,9 %) menyatakan sesuai, dan sebagian lainnya (42,2 %) menyatakan kurang sesuai.

A.3. Kepemimpinan.

- a. Tingkat keterlibatan pimpinan dalam memecahkan persoalan sebagian besar (55,6 %) responden menyatakan bahwa pimpinan sering terlibat dalam memecahkan persoalan dan sebagian kecil (8,9 %) jarang sekali.
- b. Tingkat ketepatan pimpinan dalam memberikan solusi, dari penelitian terlihat sebagian besar (93,3 %) sudah tepat dan hanya sebagian kecil (6,7 %) yang menyatakan kurang tepat.

- c. Tingkat familiar pimpinan dalam menjaga keakraban menunjukkan sebagian besar (68,9 %) menyatakan familiar, dan sebagian terkecil (11,1 %) menyatakan sangat familiar.
- d. Berdasarkan ketepatan pimpinan dalam membagi pekerjaan hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar (68,9 %) responden menyatakan tepat, dan sebagian terkecil hanya 2,2 % yang menyatakan tepat sekali.
- e. Menurut keteladanan pimpinan dalam bekerja responden sebagian besar (91,1 %) menyatakan sering, dan sebagian terkecil (2,2 %) menyatakan sering sekali memberikan keteladanan dalam bekerja.

A.4. Motivasi.

- a. Hasil penelitian rasa senang pada tugas sebagai Pimpinan Proyek/ Bendaharawan Proyek menunjukkan sebagian besar (73,3 %) menyatakan senang, dan sebagian terkecil (6,7 %) menyatakan senang sekali.
- b. Berdasarkan tingkat keinginan untuk bekerja lebih baik, dari penelitian terlihat sebagian besar (77,8 %) menyatakan berkeinginan, dan hanya sebagian terkecil (8,9 %) yang menyatakan kurang berkeinginan.
- c. Tingkat keinginan untuk mengikuti jenjang yang lebih tinggi menunjukkan bahwa sebagian besar (66,7 %) menyatakan berkeinginan, dan sebagian terkecil (4,4 %) tidak berkeinginan.

- d. Tingkat keleluasaan kebebasan berpendapat menunjukkan sebagian besar (68,9 %) menyatakan leluasa, dan sebagian terkecil (8,9 %) menyatakan sangat leluasa.

A.5. Uji Hipotesis.

- a. Hasil perhitungan dengan korelasi Rank Kendall menunjukkan bahwa hubungan antara variabel kemampuan individu dengan variabel perilaku adalah sebesar 0,455 dengan tingkat signifikansi 0,000 atau dapat dikatakan mempunyai tingkat kebenaran 95 %. Jadi dari perhitungan korelasi rank kendall telah dapat membuktikan hipotesis yaitu ada hubungan yang positif antara kemampuan dengan perilaku dan signifikan.
- b. Hubungan antara variabel kepemimpinan dengan variabel perilaku adalah sebesar 0,153 dengan tingkat signifikansi 0,237 atau dapat dikatakan mempunyai tingkat kebenaran 86 %. Jadi dari perhitungan korelasi rank kendall telah dapat membuktikan hipotesis yaitu ada hubungan yang positif antara kepemimpinan dengan perilaku, tetapi tidak signifikan.
- c. Hubungan antara variabel motivasi dengan variabel perilaku adalah sebesar 0,099 dengan tingkat signifikansi 0,449 atau dapat dikatakan mempunyai tingkat kebenaran 55 %. Jadi dari perhitungan korelasi rank kendall telah dapat membuktikan hipotesis yaitu ada hubungan yang positif antara motivasi dengan perilaku, tetapi tidak signifikan.

- d. Hubungan bersama-sama antara variabel kemampuan individu, kepemimpinan dan motivasi dengan variabel perilaku dapat ditunjukkan melalui koefisien konkordasi kendall yaitu sebesar 0,157 atau dapat dikatakan bahwa ketiga variabel meskipun ada keselarasan dengan perilaku namun hubungannya tidak kuat.
- e. Hasil perhitungan koefisien determinasi sebesar 0,269, hal ini menunjukkan bahwa perilaku disamping ditentukan oleh variabel kemampuan individu, kepemimpinan dan motivasi juga ditentukan oleh variabel-variabel lain, atau derajat pengaruh ketiga variabel bebas tersebut (kemampuan individu, kepemimpinan dan motivasi) terhadap perilaku hanya sebesar 30 %.
- f. Variabel yang mempengaruhi perilaku pimpinan proyek/bendaharawan proyek lainnya adalah sebesar 70 %.

B. SARAN.

1. Dari hasil penelitian menunjukkan ternyata sebanyak 55,6 % atau 25 responden mempunyai perilaku yang menurun dalam bekerja sebagai Pimpinan Proyek/Bendaharawan Proyek, hal ini disebabkan oleh kurang patuhnya terhadap prosedur pengorganisasian proyek karena kurang menguasai (51,1 %), sehingga lamban dalam penyusunan organisasi proyek (68,9 %), oleh karena itu disarankan untuk meningkatkan kepatuhan pimpinan

proyek/bendaharawan proyek dengan cara diadakan suatu kegiatan penyegaran pemberian pengetahuan tentang prosedur organisasi proyek.

2. Perilaku Pimpinan Proyek/Bendaharawan Proyek juga menurun teridentifikasi dari kurang taatnya terhadap ketentuan-ketentuan pelaksanaan proyek yang disebabkan kurang menguasai ketentuan tersebut (53,3 %), untuk itu disarankan agar para pimpinan proyek/bendaharawan proyek benar-benar menguasai ketentuan pelaksanaan proyek yaitu diadakan kegiatan penyegaran pemberian pengetahuan tentang ketentuan pelaksanaan proyek atau dalam bentuk kegiatan lainnya.
3. Perilaku pimpinan proyek/bendaharawan proyek mengalami penurunan juga disebabkan oleh keteledoran atau malasnya dalam pembuatan administrasi, sehingga banyak kesalahan administrasi, karena kurang menguasai administrasi proyek (53,3 %), untuk itu disarankan agar pimpinan proyek/bendaharawan proyek lebih teliti, tekun dan disiplin dalam pembuatan administrasi.
4. Ada sebanyak 35,6 % responden menyatakan berkemampuan rendah yang disebabkan rendahnya pengetahuan mereka, sehingga tidak bisa menyusun RAB (66,7 %) dan kurang menguasai di lapangan (68,9 %), untuk itu disarankan agar pimpinan proyek/bendaharawan proyek lebih belajar atau menimba ilmu pada yang lebih berpengalaman.

5. Rendahnya kemampuan pimpinan proyek/bendaharawan proyek juga dapat disebabkan oleh tidak sesuainya latar belakang pendidikan mereka yang kurang sesuai dengan tugas sebagai pimpinan proyek/bendaharawan proyek. Selanjutnya disarankan bahwa para pimpinan yang mengusulkan bawahannya untuk menjadi pimpinan proyek/bendaharawan proyek agar disesuaikan latar belakang pendidikan dan kemampuannya.
6. Hasil penelitian menyatakan bahwa sebanyak 28,9 % responden menyatakan kepemimpinan rendah/kurang, hal ini terlihat dari jaranganya terlibat dalam pemecahan persoalan proyek (40 %), sehingga pimpinan proyek/bendaharawan proyek selaku bawahan mengalami keragu-raguan dan kebimbangan dalam memecahkan masalah, untuk itu disarankan agar pimpinan turut memberikan pemecahan persoalan yang terjadi pada bawahannya dan yang dapat mengakomodasi bawahannya untuk menyelesaikan persoalan proyek.
7. Sebanyak 22,2 % responden menyatakan bermotivasi rendah/kurang yang disebabkan oleh rendahnya kemauan untuk berprestasi meskipun telah mendapat pelatihan pimpinan proyek/bendaharawan proyek. Untuk itu disarankan agar Pimpinan betul-betul mempunyai kemampuan dalam memotivasi pada bawahan yang menjadi pimpinan proyek/bendaharawan proyek.

8. Dari hasil penelitian menunjukkan ternyata kemampuan individu mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap perilaku Pimpinan Proyek dan Bendaharawan Proyek di Kabupaten Kudus, untuk itu disarankan agar seorang pegawai yang akan ditunjuk menjadi Pimpinan Proyek / Bendaharawan Proyek disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dan jenis kegiatan proyek yang akan diberikan.
9. Penelitian tentang perilaku pimpinan proyek/bendaharawan proyek di Kabupaten Kudus hanya mencakup variabel kemampuan individu, kepemimpinan dan motivasi, padahal secara teoritis perilaku dipengaruhi oleh banyak variabel/faktor. Untuk itu disarankan agar diadakan penelitian lebih lanjut terhadap faktor/variabel yang belum diteliti pada penelitian ini.
10. Dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai disarankan untuk kerjasama dengan perguruan tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dharma, (trans), Davis Keith, Newstrom, JW, 1996, *Perilaku Dalam Organisasi (Jilid I, II)*, Erlangga, Jakarta.
- Deddy jacobdus dan Dwi Probanti, (trans), Andi ed., 2000, S. Tyson dan T. Jackson, *Perilaku Organisasi*, Andi, Yogyakarta.
- Djoerban Wahid, (trans), Gibson, James L. Ivancevich John M and Djonnelly, James H, 1990, *Organisasi dan Manajemen*, Edisi keempat, Erlangga, Jakarta.
- Gitokusumo, Indrio, Sadito, I Nyoman, 1997, *Perilaku Keorganisasian*, BPFE, Yogyakarta.
- G. Hicks, Herbert dan Gullet, G. Ray, 1996, *Organisasi Teori dan Tingkah Laku*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hardjito Dydiet, 1997, *Teori Organisasi Dan Tehnik Pengorganisasian*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Hasibuan Malayu SP., 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hadi Sutrisno, 2001, *Metodologi Research*, Andi, Yogyakarta.
- Hadi, Sutrisno, 1995, *Analisis Regresi*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani, 1995, *Manajemen*, BFPE, Yogyakarta.
- Indrawijaya, Adam I, 2000, *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru Algasindo, Bandung.
- Kaho Josef Riwu, 1991, *Prospek Otonomi Daerah di Negara RI*, Rajawali Press, Jakarta.
- Madyana Pujaatmaka dan Benyamin Mislan (trans), Tanty Tarigan ed., 2001, Robin, Stephen P, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontravensi, aplikasi, (Jilid I dan II)*, Prehallindo, Jakarta.

- Sugandha, 1988, *Koordinasi : Alat Pemersatu Gerak Administrasi*, Intermedia, Jakarta.
- Suradinata Ermaya, 1995, *Psikologi Kepegawaian dan Peranan Pimpinan dalam Motivasi Kerja*, Ramadhan, Bandung.
- Suratno dan Arsyad L, 1999, *Metodologi Penelitian untuk ekonomi dan bisnis*, YKPN, Yogyakarta.
- Thoha Miftah, 2000, *Perilaku Organisasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Thoha, Miftah, 1995, *Kepemimpinan dalam Manajemen : Suatu Pendekatan Perilaku*, Grafindo, Jakarta.
- Tjokroamidjojo, Bintoro, 1987, *Manajemen Pembangunan*, Haji Matagung, Jakarta.
- Udaya, Yusuf, (trans), Robbins, P. Stephen, 1994, *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi*, Arcan, Jakarta.
- Walgito, Bimo, 2002, *Psikologi Sosial Suatu Pengantar*, Andi, Yogyakarta.
- Wahyusuminto, 1992, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Cetakan Ketiga, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Wahyosumidjo, 1992, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Wuryatin, (trans), Etzioni, Amitai, 1982, *Organisasi-organisasi Modern*, UI Press, Jakarta.
- Zauhar, Soesilo, 1996, *Reformasi Administrasi : Konsep, Dimensi, dan Strategi*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah.
- Peraturan Daerah Kabupaten Kudus Nomor 20 Tahun 2000 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Kudus.

- Moekijat, 1990, *Asas-asas Perilaku Organisasi*, Mandar Maju, Bandung.
- MAP UNDIP, 2001, *Buku Pedoman Penyusunan Tesis*, Semarang.
- Mekaliwe, Willem dan Schroeffer H.J, 1990, *Manajemen dan Organisasi Perusahaan*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Moenir, H.A.S., 2000, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Pamudji, Slamet, 1986, *Pelaksanaan azas Desentralisasi dan Otonomi Daerah di Dalam Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia*, Gramedia, Jakarta.
- P. Siagian, Sondang, 1986, *Analisis serta Perumusan Kebijaksanaan dan Strategi Organisasi*, Gunung Agung, Jakarta.
- P. Siagian, Sondang, 2000, *Organisasi, Kepemimpinan, Perilaku Administrasi*, Cetakan Kedua, Gunung Agung, Jakarta.
- Perwanti Endang, 2000, *Pendekatan Kuantitatif dalam Penelitian Perilaku*, Universitas Muhammadiyah Malang.
- Sugiyono, 2001, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
- Stoner, Freeman, Gilbert JR, 1996, *Manajemen Jilid I*, Prenhallindo, Jakarta.
- Stoner, Freeman, Gilbert JR, 1996, *Manajemen Jilid II*, Prenhallindo, Jakarta.
- Siagian, Sondang P., 2000, *Administrasi Pembangunan*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sterrs, Richard.M, 1985, *Efektivitas Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Singarimburn, Masri, Effendi, Sofian, 1995, *Metode Penelitian Survey*, Cetakan II, LP3ES, Jakarta.
- Sutarto, 1998, *Dasar-dasar Organisasi*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.

Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2001 tentang Pembinaan dan Pengawasan Atas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.

Keputusan Presiden Nomor 17 Tahun 2000 tentang Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.

Keputusan Presiden Nomor 74 Tahun 2001 tentang Tatacara Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.

Keputusan Bupati Kudus Nomor 903/146 tentang Penetapan Pedoman Pelaksanaan Belanja Daerah APBD Kabupaten Kudus Tahun 2002.
